

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Carlos Alberto Nepomuceno

**DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO
INSTRUMENTO DE GESTÃO EMPRESARIAL: O CASO DA
COMPANHIA SIDERÚRGICA BELGO MINEIRA.**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis
2004

Carlos Alberto Nepomuceno

**DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO
INSTRUMENTO DE GESTÃO EMPRESARIAL: O CASO DA
COMPANHIA SIDERÚRGICA BELGO MINEIRA.**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientadora: Prof^ª. Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.

Florianópolis
2004

Carlos Alberto Nepomuceno

**DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO
INSTRUMENTO DE GESTÃO EMPRESARIAL: O CASO DA
COMPANHIA SIDERÚRGICA BELGO MINEIRA**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de
Produção** no **Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 31 de março de 2004.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA:

Profa Sônia Maria Pereira, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientadora

Profa. Michelle Benciveni Franzoni, M. Eng.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Profa. Édis Mafra Lapolli, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

*“Pagarei mais pela habilidade em lidar com
pessoas do que por qualquer outra habilidade
sob a face do sol”.*

John D. Rockefeller

Agradeço, de forma especial, a meu pai (em memória) que foi em vida meu primeiro e grande orientador.

À minha mãe Nana, minha esposa Beth e meus filhos Júnior e Alessandra. Sem eles, nada seria possível.

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte da energia que nos faz transformar os sonhos em projetos e os projetos em obras.

Essa jornada que aqui concluo demandou muita dedicação, noites de sono, e eu sei que as amizades necessitam de irrigação e manutenção. Mesmo com a distância, continuo sentindo-me acolhido por todos que me cercam.

A Professora Doutora Ana Maria Benciveni Franzoni, pelo incentivo e apoio em momentos em que desistir seria o mais fácil. Minha gratidão é eterna.

Aos Coordenadores, professores e colegas do Mestrado, pela riqueza de conteúdo, cooperação e trocas, sempre presentes em aulas e encontros.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina e todos seus docentes, em especial meus professores, pela oportunidade do convívio e seus ensinamentos.

Aos amigos Tasso, Pantuza e Marta, antigas e novas amizades conquistadas. Nos compartilhamos dúvidas, aflições e incentivos em nosso caminhar.

Aos meus parceiros de trabalho na Belgo Mineira e no Instituto de Ensino Superior (IES) da Fundação Comunitária Educacional e Cultural (FUNCEC), em particular ao Márcio Mendes, Gerson Menezes, José Arthur, Jocely Evaristo, Patrícia, Eustáquio Parreiras e Theophilo Monteiro. Meu obrigado pelo convívio, estímulo e troca de experiência.

RESUMO

NEPOMUCENO, Carlos Alberto. **Diagnóstico do clima organizacional como instrumento de gestão empresarial: o caso da Companhia Siderúrgica Belgo Mineira**. Florianópolis, 2004, 81 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC.

Este estudo objetivou identificar, através do diagnóstico do clima organizacional, instrumentos de gestão empresarial que visam melhorar o ambiente interno da Companhia Siderúrgica Belgo Mineira, particularmente a Belgo Usina de João Monlevade. Tal objetivo evidencia o tipo de pesquisa realizada, que se caracteriza como sendo exploratório-descritiva. Seguindo o método do estudo de caso, numa abordagem qualitativa, investiga o ambiente organizacional. A coleta de dados é feita através de questionário. Participaram da amostra 1.191 funcionários da Belgo Usina de João Monlevade. A fundamentação teórica do estudo discute a relação da organização *versus* o ambiente e o papel da análise do clima organizacional como ponto de referência para a melhoria da gestão de pessoal. Com vistas a adentrar no estudo de caso, faz considerações sobre a motivação e a cultura organizacional. Em seguida, aborda o clima organizacional, buscando bases que venham a auxiliar na identificação de ações orientadas para o aprimoramento do ambiente organizacional e, conseqüentemente, dos resultados da empresa. Depois, procede a interpretação e análise dos resultados da pesquisa, composta por 5 dimensões: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. Os resultados da pesquisa mostraram a percepção dos funcionários quanto aos diversos fatores estudados. Dentre as principais percepções, destacou-se a performance dos supervisores. Os funcionários reconhecem a capacitação técnica dos supervisores, mas indicaram problemas no relacionamento e na aplicação adequada da habilidade de supervisão. Com base nos resultados, concluiu-se, portanto, que é necessário um processo de capacitação para os supervisores, priorizando os desafios da liderança nos tempos atuais e desenvolvendo as habilidades de relacionamento interpessoal, comunicação, formação e coordenação de equipes eficazes.

Palavras-chave: Diagnóstico; Clima Organizacional; Gestão Empresarial; Ambiente Interno.

ABSTRACT

NEPOMUCENO, Carlos Alberto. **Diagnostic of the organizational environment as a business management tool: the case of Companhia Siderúrgica Belgo Mineira**. Florianópolis, 2004, 81 p. Dissertation (Master degree in Production Engineering) – Program of Post-Graduation in Production Engineering, UFSC.

This study was conducted with the objective of identifying, through the diagnostic of the organizational environment, business management tools aimed to improve the internal environment at Companhia Siderúrgica Belgo Mineira, particularly in João Monlevade Plant. Such an objective evidences the kind of research performed, which is characterized as being an exploratory-descriptive one. Following the case study method, under a qualitative approach, it investigates the organizational environment. The data collection was made by the use of a questionnaire. The sample was made up by 1.191 employees of Belgo Mineira, João Monlevade Plant. The theoretical foundation of the study encompasses the relationship between the organization and the environment, as well as the role played by the assessment of the organizational environment as a basis for the improvement of the human resources management. In order to carry out the case study, it makes considerations on motivation and organizational culture. After that, it covers the organizational environment, searching for bases that can be helpful in the identification of actions towards the improvement of the organizational environment and consequently the company results. Last but not least, it carries out the interpretation and analysis of the research results, composed by 5 dimensions, as follows: credibility, respect, impartiality, pride and fellowship. The research results showed the employees' perception regarding the several studied aspects. Among the main perceptions, the supervisors' performance can be highlighted. The employees acknowledge the technical capacity of the supervisors, but pointed out relationship problems as well as those concerning an adequate application of the supervisory ability. Based on the results, it was then concluded that it is necessary to put in place a formation process to the supervisors, which gives priority to the current leadership challenges and also opens room for the development of abilities related to interpersonal relationship, communication, formation and coordination of effective teams.

Key words: Diagnostic; Organizational Environment; Business Management; Internal Environment.

SUMÁRIO

Lista de Figuras

Lista de Tabelas

1	INTRODUÇÃO.....	p. 12
1.1	Origem do Trabalho.....	p. 12
1.2	Tema e Problema da Pesquisa	p. 13
1.3	Objetivos do Trabalho.....	p. 16
1.3.1	Objetivo geral.....	p. 16
1.3.2	Objetivos específicos.....	p. 16
1.4	Justificativa e Importância do Trabalho.....	p. 16
1.5	Limitações do Trabalho.....	p.18
1.6	Estrutura do Trabalho.....	p. 19
2	FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	p. 21
2.1	A Organização.....	p. 21
2.1.1	A organização e o indivíduo.....	p. 21
2.1.2	Comportamento e ambiente da organização.....	p. 23
2.2	O papel da Comunicação na Organização.....	p. 25
2.2.1	Conceituações de comunicação.....	p. 25
2.2.2	Comunicação e as organizações.....	p. 26
2.2.2.1	Importância e funções da comunicação nas organizações.....	p. 29
2.3	Motivação.....	p. 32
2.3.1	Os fundamentos da motivação.....	p. 32
2.3.2	Características do comportamento motivacional.....	p. 34
2.4	Cultura Organizacional.....	p. 37
2.4.1	Aspectos relevantes da cultura organizacional.....	p. 37
2.4.2	Cultura e ética nas organizações.....	p. 42
2.5	Clima Organizacional.....	p. 44
2.5.1	Abordagens e conceituações de clima organizacional.....	p. 45

2.5.2	Modelos conceituais de clima organizacional.....	p. 48
2.5.2.1	Modelo de clima e motivação.....	p. 48
2.5.2.2	Modelo de clima e cultura.....	p. 50
3	ESTUDO DE CASO: BELGO USINA DE MONLEVADE.....	p. 52
3.1	Caracterização da Belgo Usina Monlevade.....	p. 52
3.2	Tipo de Pesquisa.....	p. 54
3.3	População e Amostra.....	p. 54
3.4	Instrumento de Coleta dos Dados.....	p. 55
3.5	Análise dos Resultados.....	p. 55
5.5.1	Credibilidade.....	p. 56
5.5.2	Respeito.....	p. 59
5.5.3	Imparcialidade.....	p. 62
3.5.4	Orgulho.....	p. 64
5.5.5	Camaradagem.....	p. 66
3.6	Ações Propostas.....	p. 68
4	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	p. 69
4.1	Conclusões.....	p. 69
4.2	Recomendações para Futuras Pesquisas.....	p. 71
	REFERÊNCIAS.....	p. 72
	APÊNDICES.....	p. 78
	APÊNDICE A - Instruções para Preenchimento da Pesquisa.....	p. 79
	APÊNDICE B – Questionário.....	p. 80

Lista de Figuras

Figura 1: Os Determinantes do Clima Organizacional.....	p. 45
--	--------------

Lista de Tabelas

Tabela 1: Índices de Favorabilidade de Credibilidade.....	p. 57
Tabela 2: Índices de Favorabilidade de Respeito.....	p. 60
Tabela 3: Índices de Favorabilidade de Imparcialidade.....	p. 62
Tabela 4: Índices de Favorabilidade de Orgulho.....	p. 64
Tabela 5: Índices de Favorabilidade de Camaradagem.....	p. 66
Tabela 6: A Belgo Usina de Monlevade é um Excelente Lugar para se Trabalhar.....	p. 67

1 INTRODUÇÃO

1.1 Origem do Trabalho

A evolução e o desenvolvimento de pesquisas na área das ciências sociais vêm permitindo, dia a dia, melhor compreensão do comportamento humano no contexto organizacional, gerando novos conceitos, e estes, por sua vez, dando origem a novas investigações. Muitas delas exigem enfoques abrangentes, como é o caso do clima organizacional.

Nenhum outro assunto, na atualidade, tem despertado tanta atenção de dirigentes ou administradores como o estudo do ser humano no ambiente de trabalho, pois é ele considerado o principal fator de produção, em virtude de ser o agente realizador das tarefas organizacionais, o acionador de equipamentos e o criador de tecnologias.

Alem disto, em um mundo globalizado onde capital, tecnologia e conhecimento são negociados com rapidez, o diferencial mais significativo para a competitividade das empresas são os seus funcionários.

Neles residem, quando motivados e felizes com seu trabalho. Grande parte do sucesso das organizações contemporâneas.

O comportamento do indivíduo é mutável, muitas vezes imprevisível, e não é fácil de ser medido. Talvez a maior dificuldade nesse tipo de estudo resida na concepção sobre a natureza do homem, esse homem que tem motivos próprios e que vive num agregado social criando a sua cultura, na medida em que modifica o ambiente e é por ele modificado.

Nesse caso, a organização, ao produzir bens e serviços, funciona como um meio, onde o indivíduo revela suas habilidades e manifesta a sua criatividade, procurando satisfazer suas necessidades. Mas, tudo isso depende, também, das condições ambientais que a organização cria para ele.

O clima organizacional não é uma vaga analogia meteorológica. É um fenômeno fácil de ser percebido, mas difícil de ser compreendido, pois envolve vários fatores de ordem pessoal e de ordem organizacional. Portanto, deve ser estudada sob uma visão psicológica e sociológica do homem, que passa a maior parte do tempo de

vigília em organizações e ambientes institucionais, agindo conforme seus valores e os impactos que recebe desses ambientes, na busca da satisfação de suas necessidades. Por isso afirmam Gilbson, Ivancevich, Donnelly (1991, p.35) que a “maneira de os indivíduos se comportarem, a prioridade nas necessidades que eles procuram satisfazer e os meios que buscam para satisfazê-las são funções de sua cultura”.

Assim, obter melhorias do clima organizacional e os mecanismos que afetam os sentimentos dos membros de uma organização é a base para entender como a organização e suas práticas administrativas influenciam o interesse e o desempenho das pessoas. A pesquisa do clima é uma técnica que permite aferir de modo sistemático os sentimentos das pessoas a respeito de vários aspectos organizacionais, de seu trabalho e da motivação.

1.2 Tema e Problema da Pesquisa

Com a crescente evolução da sociedade moderna, a idéia de desempenho individual está sendo substituída pelo conceito de esforço cooperativo (BARNARD, 1991).

Para Brasil e Cook (1988) o desenvolvimento de qualquer setor social só se dá através da ação convergente de grupo de pessoas, constituído para atingir determinadas metas.

Esta é a idéia básica de sistema social, no qual é identificado como instituição ou organização que, na conceituação de Lawrence e Lorsch (1992, p.3), “é uma coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente”.

Para Katz e Kahn (1986, p.31), “a organização é um dispositivo social para cumprir eficientemente, por intermédio do grupo, alguma finalidade declarada; equivale à planta para a construção de uma máquina que será criada para algum objetivo prático”.

É interessante notar que cada organização desenvolve-se de acordo com a ideologia de seus fundadores ou propósitos de seus líderes, contudo nem sempre é possível identificar seu modelador, em virtude do caráter complexo que vai assumindo.

Na prática, alguns dos elementos podem ser tão distorcidos da realidade que a estrutura e dinâmica das organizações não refletem a figura explicitada. Por isso, o conhecimento do funcionamento de uma organização por meio de estatutos e relatórios pode não ser adequado, já que tais documentos expressam mais uma realidade formal. Como enfatizam Katz e Kahn (1986, p.30), “essas declarações de objetivos podem idealizar, racionalizar, distorcer, omitir e até mesmo ocultar aspectos essenciais de seu funcionamento”.

Assim, toda organização se alicerça numa base formal (KATZ e KAHN, 1986), isto é, nasce com uma natureza formal, reunindo certos conceitos básicos, como: racionalidade, especialização de tarefa, coordenação, unidade de comando e outros, mas possui também uma estrutura informal que, juntas constituem a personalidade da organização. Isto significa que ela possui características das demais empresas, isto é, adota princípios de teoria geral, mas se diferencia sensivelmente no que diz respeito à constituição e dinâmica interna.

Uma das preocupações das organizações consiste em desenvolver e adaptar-se para concorrer com bom êxito e para moldar o ambiente no qual a organização opera. Ambiente e motivação são duas palavras inevitavelmente ligadas. Hoje, o clima organizacional é muito diferente de todos os outros anteriormente existentes.

Na medida em que o ambiente sofre mudanças, todo o quadro habitual das operações das organizações é influenciado por essas mudanças, pois as condições ambientais externas às organizações contribuem para o que sucede dentro delas. Assim, as organizações precisam tatear, explorar e discernir o ambiente, para reduzir a incerteza a seu respeito.

Como tal, a Belgo Usina de Monlevade, não foge a essa regra natural. Embora a sua atividade específica seja no segmento de siderurgia, têm, como instituição social, caráter e propriedades ímpares.

A Belgo Usina de Monlevade têm suas necessidades e busca sua realização, utilizando-se de teorias e práticas administrativas condizentes com a sua filosofia de respeito ao ser humano e ao desenvolvimento sustentável.

A compreensão do clima organizacional revela aos dirigentes da organização, a predisposição dos funcionários para a implantação de mudanças organizacionais. Ao amplificar sua voz, é possível identificar os pontos em que já se atingiu um adequado nível de satisfação interna, bem como oportunizar o aprimoramento da situação atual, naquelas áreas apontadas como de melhoria.

Com um forte traço cultural ligando-a a questões relativas à responsabilidade social corporativa e à gestão de pessoas, a Belgo Usina de Monlevade busca, com isso, garantir a permanente evolução na qualidade de vida de seu pessoal e, conseqüentemente, nos seus resultados organizacionais.

Nesta busca foi constatado de que o seu quadro de pessoal vem passando por um processo de desenvolvimento cultural, seja através do processo de complementação da formação escolar formal ou dos programas de treinamento, ambos oferecidos pela própria empresa, seja pelo próprio processo de democratização de acesso à informação porque vem passando a sociedade mundial.

Esses fatores impactam diretamente o clima organizacional e a própria postura dos funcionários diante das políticas e ações da empresa. Constatou-se, então, que não caberia, nesse processo, a adoção de posturas que condizem a comportamentos paternalistas. O ideal é buscar um modelo que leve a uma continuidade no amadurecimento da relação entre a Belgo Usina de Monlevade e seus funcionários.

Deste modo, a Belgo Usina de Monlevade compreende a complexidade deste fenômeno, porque através da percepção dos funcionários, e junto com os mesmos, podem detectar os principais pontos de investimento para melhoria do clima organizacional.

A empresa acredita que diagnosticado os pontos de melhorias, poderá ser iniciado o projeto específico de atender às necessidades apresentadas, criando um ambiente imperado pela visão inovadora, e focado na legitimidade, na produtividade e qualidade, no respeito ao ser humano e suas motivações.

Para competir em um ambiente industrial e de mercado internacional com produtos de qualidade e tecnologia é necessário muito mais do que equipamentos e processos de ponta. É necessário e primordial ter uma mão de obra qualificada, habilitada e principalmente motivada para quebrar recorde de excelência a cada momento.

Diante do exposto elaborou-se a seguinte questão-problema: Através do diagnostico do clima organizacional, quais ações mostram-se mais indicadas para a melhoria no ambiente interno da Companhia Siderúrgica Belgo Mineira, particularmente a Belgo Usina de Monlevade?

1.3 Objetivos do Trabalho

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é identificar, através do diagnostico do clima organizacional, instrumentos de gestão empresarial, que visam melhorar o ambiente interno da Companhia Siderúrgica Belgo Mineira, particularmente a Belgo Usina de Monlevade.

1.3.2 Objetivos específicos

A partir do objetivo geral elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- apontar quais as características da pesquisa de clima organizacional podem influenciar as dimensões credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem, objeto de estudo;
- analisar a percepção de cada funcionário na empresa em relação à importância de seu papel e compromisso com os resultados esperados;
- propor um conjunto de ações, a partir do diagnóstico, que orientem a minimização dos resultados de menor favorabilidade no ambiente interno da empresa.

1.4 Justificativa e Importância do Trabalho

A organização pode ser comparada a um ser vivo, o que significa dizer que ela é uma entidade dinâmica do universo social maior, tendo personalidade e comportamentos que se traduzem por preconceitos, tradições, regulamentos, atitudes, costumes, maneiras de resolver problemas, hábitos, dentre outros, os quais são transmitidos aos novos membros do grupo. Assim, entendem Blake e Mouton (1982, p.7), que as formas de proceder ou as maneiras rotinizadas de fazer as coisas que as pessoas aceitam e pelas quais elas vivem são os elementos da cultura da empresa. Afirmam, ainda, que “a cultura é tão legítima e necessária à operação e à saúde de uma empresa quanto o seu objetivo. A cultura proporciona

uma base inteligível para a ordem e para a regularidade, para o trabalhar e agir na condução da empresa”.

A cultura é a expressão do que é a organização, uma vez que espelha as políticas administrativas e os processos de trabalho, as modalidades de comunicação e o exercício da autoridade, as formas de liderança e os tipos de pessoas que ela atrai, o grau de satisfação e motivação. Assim, existe a suposição de que a cultura organizacional interfere no clima da organização. Portanto, se o dirigente está interessado em realizar mudanças na sua organização, de acordo com Chiavenato (1981, p.227), “que a única maneira viável de mudar as organizações é mudar a sua cultura, isto é, mudar os sistemas dentro dos quais os homens trabalham e vivem”. Para Chiavenato (1981) a cultura organizacional significa um estilo de vida, um sistema de crenças e valores ou uma forma de agir e de interagir típica de determinada organização.

Dentre os vários indicadores utilizados para se obter uma melhor compreensão do comportamento humano dentro das organizações, encontra-se o estudo do clima organizacional, cujos resultados fornecem dados sobre a evolução da cultura na empresa, favorecendo formas participativas e estratégicas de planejamento e gestão.

O diagnóstico obtido através do estudo de clima organizacional pode ser um referencial para os supervisores contribuindo com informações que podem subsidiar a implantação de ações de melhoria, minimizar conflitos e prevenir possíveis resistências a mudanças. É um estudo, segundo Coda (1997, p.99), “sobre a situação atual da organização, tendo como base as opiniões de seus integrantes, visando levantar as disfunções ou problemas que mereçam correção”.

Além disso, embora o estudo do clima organizacional esteja sendo alvo de maior preocupação dos pesquisadores ao longo dos últimos anos, ainda há muita a ser explorado nessa área.

É mister investigar o fazer humano (pesquisa) e passar tecnicamente estas informações à comunidade (extensão), dentro do propósito científico de contribuir para a evolução da sociedade como um todo.

Embora reconhecendo as dificuldades implícitas na abrangência e complexidade do assunto, optou-se por ele, em face da sua importância para o reconhecimento da Belgo, com vistas à ação administrativa.

A Belgo Usina de Monlevade começou a utilizar o processo de gestão do clima

organizacional como ferramenta gerencial na função recursos humanos, de forma estruturada, a partir de 1993, com a aplicação da primeira pesquisa de clima pela empresa *Hay* do Brasil. Os resultados obtidos à época foram considerados satisfatórios, mas planos de ação foram elaborados por uma equipe técnica, com objetivo de otimizar os resultados nos fatores de pior desempenho.

O processo repetiu-se em 1996, uma vez que a definição da organização é a de que a pesquisa repete-se a cada três anos, e os resultados obtidos foram melhores que os da pesquisa anterior.

Uma nova pesquisa, cumprindo a programação original, ocorreu em 1999, quando se constatou que o processo se repetiu: novamente houve avanços, mas havia ainda, aspectos de melhoria a serem trabalhados. Surgiu então em 2002, a decisão de se desenvolver um novo modelo, que possibilitasse otimizar de forma ainda mais significativa os resultados, no qual o pesquisador, Gerente de Recursos Humanos e Qualidade da Belgo, foi designado para o desenvolvimento do projeto.

O resultado deste estudo servirá como fonte de informações aos dirigentes da Belgo Usina de Monlevade. As categorias, com seus componentes e respectivos indicadores identificados e analisados para o estudo do clima organizacional, podem constituir um acervo de informações estratégicas para as instituições universitárias. Estas informações servirão, também, para desenvolver análises comparativas entre empresas similares. Acredita-se ainda que a presente pesquisa será relevante no sentido de ampliar o desenvolvimento científico na área da administração, principalmente no âmbito das universidades.

Do ponto de vista prático, espera-se que as categorias de análise do clima organizacional, com seus componentes e respectivos indicadores pesquisados e diagnósticos, sejam um instrumento de referência aos dirigentes da Belgo Usina de Monlevade.

1.5 Limitações do Trabalho

Independentemente da natureza da pesquisa, do referencial teórico escolhido e dos procedimentos metodológicos utilizados, este estudo apresenta algumas limitações a seguir comentadas.

Por limitar-se ao estudo de apenas uma organização, priorizando a análise em

termos de clima organizacional, o estudo de caso não permite a generalização das conclusões obtidas para além do universo pesquisado.

A opção por realizar o estudo por meio do estudo de caso, com observação participante natural, deu-se pela complexidade da natureza e da cultura da organização pesquisada. Porém, essa modalidade de pesquisa requer também, por parte do pesquisador, habilidades e conhecimentos para interpretar as situações e superar a mera aplicação de técnicas de coleta de dados.

O questionário, enquanto instrumento de coleta de dados, restringe respostas às questões pré-determinadas, gerando a possibilidade de frustrar os respondentes.

Por outro lado, análises distorcidas das respostas, podem levar a enganos de percepção e ações de distorcidas. A possibilidade de haver manipulação nas respostas, por parte dos respondentes, deve ser considerada porque, por mais que se garanta a confidencialidade das respostas e sua utilização para melhoria do ambiente de trabalho a desconfiança dos respondentes ainda pode se sobrepor na melhoria do ambiente e do clima organizacional.

Desta forma se faz necessário o acompanhamento periódico para diagnosticar resultados de ações empreendidas e novos pontos de melhoria.

Logo, pela sua própria particularidade e dinamismo, a pesquisa do clima organizacional deve ser periódica bem como sua análise e ações na busca do bom ambiente de trabalho.

E, finalmente, apesar dos cuidados metodológicos reconhece-se que o resultado é o retrato de uma realidade em um período definido, sem levar em conta suas alterações no tempo.

1.6 Estrutura do Trabalho

O presente estudo estrutura-se em cinco capítulos. No primeiro, apresenta-se uma visão geral sobre a origem do trabalho, ressaltando-se a especificação do problema de pesquisa, os objetivos do estudo, a justificativa para a sua realização e a organização do trabalho.

No segundo, introduz-se a base conceitual do estudo, desenvolvida de acordo com a bibliografia pesquisada. Inicialmente, aborda-se a organização, com destaque com destaque para o ambiente organizacional. Na sequência faz considerações

sobre a comunicação, com ênfase na comunicação interna. Em seguida é abordada a cultura o no contexto organizacional. Por fim, é contemplado o clima organizacional.

O terceiro capítulo aborda o estudo de caso, onde são apresentados: caracterização da Belgo Usina Monlevade, tipo de pesquisa, população e amostra, instrumento de coleta dos dados e análise dos resultados.

No quarto e último capítulo, apresentam-se as conclusões e as sugestões para futuras pesquisas.

Finalmente, são apresentados os apêndices.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Neste capítulo são apresentados os fundamentos teóricos do trabalho. Inicialmente, aborda-se a organização, com destaque para o ambiente organizacional. Na sequência faz considerações sobre a comunicação, com ênfase na comunicação interna. Em seguida é abordada a cultura no contexto organizacional. Por fim, é abordado o clima organizacional.

2.1 A Organização

2.1.1 A organização e o indivíduo

A teoria administrativa, desde os primórdios, preocupava-se com a relação do indivíduo com a organização do trabalho, presumindo, desde o início, que a integração entre objetivos individuais e organizacionais era praticamente possível (STONER e FREEMAN, 1985).

Para Motta (2001, p.189) “no aprofundamento dos estudos sobre a organização do trabalho, os conflitos indivíduo-organização ficaram cada vez mais demonstrados e explicados pela teoria administrativa”.

Exatamente por isso, surgiram as preocupações, no âmbito das organizações e da própria teoria administrativa, apoiada pela psicologia social, com o paradigma de que as organizações são formadas por pessoas, e, conseqüentemente, são caracterizadas pela informalidade humana. Conforme Katz e Kahn (1986, p.67) as pessoas:

pertencem a muitas organizações e geralmente o pleno desempenho de suas personalidades não é encontrado dentro de um único ambiente organizacional. Além disso, freqüentemente elas modificam sua afiliação dentro das organizações.

De acordo com Campos (1980, p.123), os indivíduos “reivindicam, através de comportamentos, que a elite administrativa freqüentemente define como ineficientes e ineficazes, a sua condição humana”. Entretanto, quando contrata uma pessoa, a organização ignora a existência do indivíduo enquanto ser que se comporta

informalmente. Ela o quer formalmente na realização das atividades, empregando-o em uma unidade, com o intuito de, com outras pessoas, executar uma função. Inevitavelmente, ao atuar dentro de uma função previamente elaborada para executar, o indivíduo dá vazão ao seu real jeito de ser, acarretando um grau de conflito. O que significa dizer que a organização pressiona para que o indivíduo cumpra o comportamento formal, independentemente do informalismo que lhe é inerente.

O indivíduo, quando imerso na organização, possui um propósito específico, e para isto age conforme o mecanismo previamente elaborado, adotando a conduta formal, pois se a organização, para sobreviver, precisa ser racional-funcional, isto significa que cada funcionário deve cumprir a função para a qual foi contratado de comum acordo com os outros integrantes.

No entanto, o indivíduo, por condições intrínsecas à qualidade de ser humano, carrega inevitavelmente consigo para dentro da organização o seu inerente comportamento informal. Assim, não há uma única só organização funcionando que possua seu lado formal separado da chamada informalidade humana. É a mesma organização que, tentando ser racional-formal, possui em suas operações concretas, a informal contrapartida. Motta e Pereira (1980, p.57) confirmam que:

não existe uma organização informal para ser confrontada com a organização burocrática (formal). É a própria organização burocrática que, sendo um sistema social, tendo formal, encara-se as pessoas funcionalmente, como decorrência de seus papéis, como integrantes de determinados setores do como partes constituintes os homens, só pode ser melhor compreendida quando em seu estudo são introduzidos os fatores humanos que a transformam de abstração em realidade.

De acordo com o modelo comportamental, o indivíduo, ao trabalhar, não consegue ser plenamente formal. A conduta formal preconizada pela racionalidade é apenas uma parte de seu comportamento total, constituindo-se a organização em um sistema social apenas episódico, que não é paradigma em seus mecanismos no restante de sua existência em sociedade. Ramos (1989, p.36) alerta que “é imprescindível e válido o pressuposto de que os estatutos normativos do trabalho (na organização) não se podem confundir com os estatutos normativos da vida humana em geral, embora uns e outros se relacionem”.

Este novo sentimento em relação ao trabalho implica, conforme Costa (1995, p. 33), necessariamente:

o estabelecimento de novas formas de gestão de pessoas. Uma ação possível apenas quando o gestor está atento para transformar cada momento em oportunidades organizacionais, introduzindo o elemento prazer nas relações internas.

Assim, como seres de personalidade própria composta pela globalidade de comportamento, o procedimento humano dentro das organizações engloba tanto o caráter formal como o informal. O comportamento informal de um indivíduo, na realidade de uma organização, nada mais é do que a outra face do formal.

2.1.2 Comportamento e ambiente da organização

As organizações são necessárias porque servem à sociedade, permite que os indivíduos realizem os seus objetivos que sozinhos não conseguem alcançar, preservam o conhecimento e proporcionam carreiras.

Uma organização que funciona bem atinge seu objetivo com os benefícios da sinergia, isto é um relacionamento mútuo entre organização e pessoas. Conforme afirmam Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.30), "para obter esta sinergia, as organizações dependem basicamente do esforço coletivo das pessoas, ou seja, o indispensável recurso humano".

Segundo Buono e Bowdith (1992), as organizações podem ser vistas como sistemas abertos, que precisam se adaptar às condições externas mutantes, para desempenharem, terem sucesso, e até sobreviverem ao longo de tempo de forma eficaz. Embora alguns ambientes ainda possam ser relativamente simples e estáveis, outros tendem a ser muito mais complexos e dinâmicos por natureza.

Para Caudron (1997, p.85) uma empresa cujo ambiente não inspira seus funcionários pode melhorar usando uma combinação das sete técnicas, começando por:

a) reconhecer as necessidades pessoais dos funcionários – os funcionários ficaram mais motivados para uma empresa que reconhece e cuida de suas necessidades pessoais; b) usar o desempenho como base para a promoção – avaliação baseada no desempenho e não com base no tempo de serviço; o desempenho tem a ver com o que acontece a cada dia de trabalho; c) adotar política abrangente de promoção dos próprios funcionários – muitos funcionários julgarão o compromisso da empresa em relação aos seus funcionários em função das oportunidades para desenvolver todo o potencial de fazer carreira; d) as empresas deveriam fazer referência à segurança no emprego – enfatizar o compromisso da

empresa com a manutenção dos empregos em longo prazo; e) estimular o sentido de comunidade - a reorganização de equipe é uma forma de criar camaradagem, mas a empresa também deve ensinar aos funcionários a importância de cada um reconhecer o trabalho realizado pelos outros; f) ter o melhor resultado em dinheiro - pagar as pessoas de forma competitiva, em função do que valem; se os funcionários sentirem que foram adequadamente recompensados, não ficarão tão preocupados com seus salários e a empresa poderá obter o máximo com suas recompensas não financeiras; e g) as empresas precisam motivar as pessoas a procurar maiores ganhos – dando-lhes uma razão financeira para serem excelentes, isto é, oferecendo-lhes participação nos lucros.

Salienta-se que estas técnicas não devem ser empregadas apenas uma vez, como solução para algum problema específico. Ao contrário, elas devem ser utilizadas continuamente para obter sucesso.

Para O'Reilly III e Pfeffer (2001, p. 85) as histórias de sucesso revelam que “as melhores pessoas querem trabalhar nas empresas nas quais possam empregar a fundo seu talento, sejam tratadas com respeito e sintam-se comprometidas com os valores e a cultura do ambiente corporativo”.

Miles e Robins (1999) ressaltam que o ambiente não é um conceito bem definido, havendo controvérsias quanto ao que efetivamente constitui o ambiente de uma organização, e os tipos de questões que devem ser incluídas numa discussão, dos ambientes organizacionais.

Corroborando, Queiroz (2004) ressalta que o ambiente saudável na organização e o bom relacionamento entre funcionário garantem às empresas mais condições de crescimento e de aumento de rentabilidade.

Para Schein (1993) cada organização tem um ambiente que é real e objetivo. Apesar da importância do ambiente objetivo como do percebido, a maioria dos estudos tem enfatizado uma única perspectiva. Pesquisas que se concentram nos ambientes objetivos como determinantes de reações da organização, por exemplo, tiveram tendências a desconsiderar a influência da percepção que os supervisores de tinham daquele ambiente.

Buono e Bowdith (1992) mencionam que tanto o ambiente real como o percebido das organizações são aspectos importantes da análise ambiental que deve ser explicitamente reconhecida nos processos de tomada de decisões.

2.2 O papel da Comunicação na Organização

A comunicação é um processo complexo, quer requer altos níveis na transmissão e na recepção. Segundo Bueno e Bowditch (1992, p.80), “embora não haja um modelo único de comunicação humana que eleve em consideração todos os elementos que possam ser envolvidos numa situação específica”.

2.2.1 Conceituações de comunicação

Devido à importância da comunicação tanto no relacionamento humano, quanto nas organizações e negócios, esse termo passou a ser empregado com muita frequência.

Para Smith (1992), a comunicação humana é sutil e engenhoso conjunto de processos. Por isso, ao se analisar um problema de comunicação é necessário considerar e tentar explicar as possíveis causas e conseqüências relevantes. Não basta afirmar que é um problema de comunicação.

Na percepção de Thayer (1999), fala-se muito em comunicação e entende-se pouco. Do ponto de vista científico, as pessoas sabem menos sobre comunicação do que sobre a criação de animais, quando já deveriam conhecer conceitos avançados de compreensão da prática de comunicação humana.

A raiz da palavra comunicação é a mesma de comunhão e se refere, portanto, a um processo de tornar comum ou mútuo. Apesar de a comunicação ser uma das atividades humanas mais antigas, não existe uma definição geral aceita. Isto é uma conseqüência da complexidade e implicações de seu significado (ENCICLOPÉDIA MIRADOR INTERNACIONAL, 1976).

Assim, considera-se comunicação como troca de informações, expressão de idéias, opiniões, dentre outros. Na percepção de Peruzzolo (1972), a comunicação é essencialmente um processo de influência, de afetação, de atuação, de contacto. É nessa perspectiva que Cherry (1974) diz que comunicar-se significa associar-se de algum modo, formando uma organização ou um organismo.

Para Penteado (1994), cada palavra, cada gesto é uma ação comunicativa. Tudo, absolutamente tudo, é comunicação. A própria ausência de comunicação é

comunicação. Pode-se considerar que absolutamente tudo é emissão de mensagem ou é uma ação comunicativa. Mas isso não quer dizer que houve comunicação.

A comunicação está ligada às necessidades primárias. Thayer (1999, p.29) afirma que:

o papel da comunicação na vida intelectual e emocional de uma pessoa pode ser comparado ao papel da alimentação e da respiração nos processos fisiológicos humanos. A comunicação é, para o sentimento e o intelecto humano, o que o metabolismo físico representa para os processos fisiológicos do corpo.

Além de necessário, há alguma satisfação inerente ao ato de transmitir com êxito a alguém, ou de receber com êxito alguma comunicação. Portanto, o ato de comunicar é satisfatório.

Não é somente o uso adequado das técnicas que garante o sucesso da comunicação. Isto porque a comunicação humana não é uma ciência que possui leis infalíveis que, se forem obedecidas levam ao êxito. É indispensável também que o comunicador possua um conhecimento básico e global do processo de comunicação. Isto é, que tenha consciência da necessidade de adequar a mensagem que pretende emitir, tanto ao canal que vai utilizar, quanto ao nível de conhecimento, à linguagem do receptor, possibilitando assim, a decodificação e interpretação da mensagem.

A apropriação entre a compreensão do processo e a utilização da técnica adequada pode levar o ato da comunicação a se realizar com sucesso.

2.2.2 Comunicação e as organizações

Dentre as perspectivas e maneiras de ver as organizações, pode-se citar a visão sistêmica, no qual possibilita perceber as inter-relações da organização com as operações de comunicação.

Há diversas proposições teóricas sobre as organizações, muitas delas divergentes. Em relação ao conceito de organizações, mesmo nas proposições divergentes, encontra-se pontos comuns como os relacionados por Johnson (1967): as organizações são sistemas abertos ou pessoas em grupo; consistem numa interação de atividade; e têm objetivos orientados, pessoas com propósitos definidos.

Comunicação organizacional, de acordo com Schermerhorn Júnior, Hunt e Osborn (1999, p.246), “ é o processo específico segundo o qual a informação se movimenta e é trocada através da organização, e entre a organização e o seu ambiente.”

Bob Nelson (*apud* CAUDRON 1997, p.84) diz que “o espírito de comunicação aberta e a partilha das informações constituem uma motivação ainda maior quando passam a ser parte integrante do modo de trabalhar.” Assim, um dos objetivos mais importantes da comunicação aberta, para os supervisores, é poder aprender com os próprios funcionários a respeito das coisas que motivam.

Lundgreen (1974), propõe um modelo teórico sobre as organizações, onde as considera como um sistema de energia, insumo-transformação-produto, o qual é reativado pelo retorno de energia.

Para Schermerhorn Júnior, Hunt e Osborn (1999, p.36) “como sistemas abertos, as organizações obtêm recursos do seu meio ambiente, transformam-nos em produtos finais e serviços e os devolvem ao meio ambiente para consumo”.

Um sistema aberto, de acordo com Pimenta (2002, p.60), interage com ambiente intensamente, consumindo e exportando recursos para o ambiente. A modificação do sistema é contínua, porque está sujeita às permanentes mudanças ambientais.”

Conforma Lundgreen (1974), uma importante característica das organizações é seu constante esforço para manter o equilíbrio e a estabilidade. Isto porque o ambiente onde estão inseridas é mutável, exigente e as demandas do meio ambiente requerem uma adaptação rápida. Esta adaptação não é passiva. Há uma afetação mútua entre as organizações e o sistema maior. Há nas organizações, como em todo sistema, uma tendência à desorganização, ao caos, que emperra todo o sistema. Isto é um fenômeno contínuo chamado entropia, contra o qual as organizações devem lutar para sobreviver.

Pimenta (2002) ressalta que como todo sistema aberto, as organizações podem resistir à entropia, continuar sobrevivendo através da interação com o ambiente e encontrar o estado de equilíbrio a que é chamado homeostase. Este estado é possível devido ao processo de *feedback*, através do qual a organização recebe dados e informações sobre seu desempenho nos diversos setores onde atua. Uma outra característica dos sistemas abertos é a equifinalidade, através da qual eles podem alcançar, mesmo partindo de condições iniciais peculiares, o mesmo estado final.

De acordo com Lundgren (1994), a administração é identificada como subsistema central do sistema maior, que a organização. Esse subsistema se liga aos demais como: estrutura, pessoas, tecnologia e outros e procura integrá-los através das seguintes operações: comunicação, interação social, tomada de decisão, distribuição de autoridade, estabelecimento de objetivos. Ressalta assim, a importância da inter-relação dos subsistemas, proporcionada pelas operações como comunicação, interação social, constituindo-se em fatores vitais para o sucesso do funcionamento de uma empresa.

A comunicação permeia por todo o sistema organizacional. Durante este processo, pode sofrer deformações profundamente prejudiciais à organização.

Litterer (1999) concebe estas ambigüidades ou distorções nas organizações como um efeito da filtragem, isto é, algumas vezes as pessoas não ouvem o que lhes dizem, outras vezes não transmitem as informações que consideram como ameaças a si próprias ou vantajosas a outros. Emitem, também, informações imprecisas, acreditando serem as que os receptores desejam receber. Assim, as circunstâncias influem muito nas distorções.

A organização é formada por grupos de especialistas que, segundo Litterer (1999, p.11), “representam subculturas e criam uma imagem, endeusam-se, restringem o fluxo de comunicação e, quando emitem informações, o fazem em linguagem tão específica que dificulta a interpretação das mesmas pelos outros grupos”.

Também deve ser considerado o fato de que nunca as pessoas transmitem significados e sim, palavras, as quais têm conotações diferentes para cada pessoa. Isto é, a interpretação da mensagem pelo receptor depende da situação em que se deu a comunicação, de sua cultura, de seu status, de seu estado de espírito e de sua simpatia pelo emissor.

Estas deformações do fluxo de comunicação interorganizacional surgem, portanto, em consequência das diferentes experiências, intenções e objetivos entre emissor e receptor. Isto cria, conforme afirma Litterer (1999), uma perspectiva diversificada, o que pode levar as pessoas a terem opiniões diferentes sobre o que a organização deseja ou qual a finalidade, o desempenho de um cargo, de um departamento. Esta variação pode provocar ou ocasionar um desencontro de programas, dificultando o dinamismo da organização.

Como mencionam Hodge e Johnson (1990) a comunicação de idéias,

informações e decisões são importantes para o funcionamento das organizações. Assim, o sistema de comunicação pode ser considerado o sistema nervoso central para as operações internas das organizações. Daí a importância de se desenvolver e manter um sistema de comunicação adequado, pois, assim a utilização de recursos disponíveis e, conseqüentemente, a produtividade atingirão níveis de eficácia mais elevados.

Portanto, é relevante para este estudo ressaltar que apesar de ser o sistema de comunicação um fator vital para as empresas, ele está sujeito a barreiras e deformações.

Algumas dessas barreiras foram identificadas por Thayer (1999) como: distância física, especialização de funções, diferenças de experiências, interesses, motivação, *status*, objetivos e intenções entre emissor e receptor.

Estas barreiras geralmente deformam o fluxo de comunicação interorganizacional o que gera, na opinião de Litterer (1999), perspectivas diversificadas sobre a organização, sobre o objetivo de um trabalho, dentre outros, prejudicando o dinamismo da empresa e gerando assim, ineficiência no funcionamento de sistemas.

2.2.2.1 Importância e funções da comunicação nas organizações

A comunicação interna pode ser considerada como fator estratégico, principalmente em situações de mudanças dentro da organização. Nesse contexto, é necessário que as pessoas que compõem a organização estejam informadas sobre os rumos da mesma, sobretudo quando as mudanças dependem justamente do envolvimento desse público interno. De acordo com Fleury (1993, p.33), “a comunicação interna é um ponto muito valorizado, não só para a melhoria do clima interno, mas principalmente para obter a participação e o comprometimento dos funcionários com as metas propostas”.

Tolfo e Piccini (1998, p.8) discutem os resultados de uma pesquisa sobre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Foi constatado que, nessas empresas: “a comunicação adquiriu relevância diferenciada com a reestruturação produtiva, uma vez que todo o processo de trabalho deve ocorrer de forma mais ágil, atendendo à velocidade das mudanças que se impõem às organizações”.

Ao invés das informações grandemente filtradas que predominavam nos moldes

do taylorismo, conforme Tolfo e Piccini (1998), faz-se necessário que as ações tornem-se cada vez mais comuns, de modo que sugestões, críticas, e conflitos sejam aproveitados pela organização, para melhorar a qualidade dos seus produtos, aumentar a produtividade e atender adequadamente a clientela.

Robbins (1999) observou oito fatores comuns relacionados com a eficácia das comunicações entre funcionários em empresas que haviam passado por grandes e bem sucedidos programas de reestruturação:

- o comprometimento do presidente com a importância da comunicação;
- a combinação entre ações e palavras por parte dos supervisores de (as ações devem sustentar o que é dito);
- a existência do comprometimento com a comunicação de mão dupla (para baixo e para cima);
- a ênfase na comunicação cara-a-cara;
- o compartilhamento da responsabilidade através da comunicação com os funcionários;
- a existência da capacidade de lidar com más notícias;
- a adequação da mensagem para o público pretendido;
- o tratamento da mensagem como um processo contínuo: os supervisores de transmitem as decisões fundamentais, deixando mais transparentes as informações; a comunicação é feita com presteza, o que diminui o poder dos boatos e aumenta a credibilidade da gerência; e a comunicação é feita de modo contínuo, principalmente em períodos de mudanças ou crise.

A organização não determina como as pessoas devem se sentir em relação às notícias, sendo mais eficaz comunicar os itens quem, que, quando, onde, porque e como, deixando, a partir daí, que os funcionários tirem suas conclusões.

Dentro da organização, a comunicação, segundo Simpson (apud ROBBINS, 1999), pode fluir de modo vertical ou horizontal (lateral), sendo que a dimensão vertical pode ser para baixo ou para cima.

A comunicação para baixo é a comunicação que ocorre de um grupo de maior nível hierárquico para um de menor nível hierárquico. A comunicação para cima ocorre quando a comunicação flui de um nível hierárquico mais baixo para um nível superior. Na comunicação lateral (horizontal) ocorre uma comunicação entre os membros de grupos de trabalho de mesmo nível hierárquica. Nenhuma dessas

categorias de comunicação está limitada à comunicação oral.

A comunicação ainda pode ser, segundo Robbins (1999), de mão dupla ou de mão única. A mão dupla (duas vias), ocorre quando há possibilidade de *feedbacks*, ou seja, o receptor pode enviar algum retorno sobre a mensagem recebida, não sendo necessário que esse retorno ocorra pelo mesmo canal utilizado no envio. Na comunicação de mão única (uma via) não há feedback do receptor para o emissor.

No processo de comunicação, conforme Robbins (1999, p.197), “deve incluir tanto a transferência quanto à compreensão do significado”. Dentro de um grupo ou organização, a comunicação pode ser utilizada em quatro funções, descritas a seguir.

No primeiro grupo, controle do comportamento dos membros de um grupo, por exemplo, é exigido que normas e procedimentos sejam cumpridas ou quando as pessoas são orientadas a reportar aos superiores quaisquer problemas ou ressentimentos dentro do trabalho.

Com relação à criação de motivação, o segundo grupo, esta pode ser estimulada quando, por exemplo, informações esclarecendo aos funcionários sobre o que pode ser feito para que o trabalho seja melhor realizado; ou quando, em determinado plano de metas, são divulgadas as informações sobre tais metas, assim como os parâmetros a serem seguidos e o progresso em relação às mesmas.

No terceiro grupo, expressão emocional, a comunicação que ocorre dentro de um grupo de uma organização pode representar, para muitas pessoas, um meio importante para que possam demonstrar suas frustrações e sentimentos de satisfação. Nesse sentido, a comunicação passa a ser a forma de liberação da expressão emocional dos sentimentos e para a satisfação de necessidades sociais de muitas pessoas.

Finalmente, o quarto grupo, a informação. Dentro da organização, a comunicação possibilita o fornecimento de informações necessárias para tomadas de decisões.

Mas Robbins (1999, p.197) alerta que não se pode classificar quaisquer dessas quatro funções como mais importante que outra. Menciona que para os grupos terem desempenho eficaz, “eles precisam manter alguma forma de controle sobre os membros, estimular os membros em relação a desempenho, proporcionar meios para a expressão emocional e fazer escolhas decisórias”.

Torquato (1996, p.105 *apud* PIMENTA, 2002, p.59), defende que a função básica da comunicação na organização “é promover consentimento e aceitação. Para tanto,

são necessárias uma estrutura bem definida e coordenação centralizada. Essa coordenação seria responsável pelas pesquisas, táticas, estratégias, normas, canais, fluxos, planos de comunicação”.

2.3 Motivação

2.3.1 Os fundamentos da motivação

As conquistas recentes das teorias da motivação, embora não produzam todas as respostas sobre o impulso para o trabalho, “já oferecem recomendações para uma ação efetiva no meio organizacional” (MOTTA, 2001, p.186).

Várias pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em prol do alcance de objetivos.

Quando uma pessoa se põe a caminho de um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento (HERZBERG apud MOTTA, 2001).

Bergamini (1990) elucida que muitas vezes, uma pessoa sente-se levada a fazer algo para evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa. Em ambos os casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro, que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido. A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa.

As pessoas podem, também, agir levadas por um impulso interno, por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação.

A motivação relaciona-se com a personalidade do ser humano e com seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social. Segundo Lopes (1980), ela incita as pessoas a se superarem e a tenazmente persistirem na consecução do objetivo a que visam. Promovem essa motivação positiva e canalizá-la em benefício das pessoas e da organização a que servem, portanto, parece de inquestionável

relevância para o êxito de qualquer empreendimento coletivo humano.

Lopes (1980) diz que a motivação é um problema complexo, dinâmico, mutável e fluido, que varia no tempo e no espaço de acordo com a situação e o indivíduo em época e situações diferentes; tem feito aplicar a todos os ramos da atividade humana e é, em especial, no campo organizacional que os esforços são direcionados no sentido de poderem caracterizar objetivos motivacionais no trabalho.

O estilo motivacional consegue que as pessoas coloquem o seu potencial a serviço do trabalho que desempenham é questão de ter sua chefia habilidade interpessoal em diagnosticar o tipo de pessoa que lhe é dado supervisionar como ponto de partida para o oferecimento da meta motivacional que está sendo almejada naquele exato momento (BERGAMINI, 1982).

Na concepção de Stoner e Fremann (1985), nenhuma organização pode dar certo sem um certo nível de comprometimento e de esforço por parte de seus membros. Por essa razão, os profissionais precisam compreender a motivação, os fatores que provocaram, canalizam e sustentam o comportamento. As teorias mais influentes são a hierarquia de necessidades de Maslow, a Teoria ERC, o trabalho de McClelland sobre a necessidade de realização e a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg.

Motomura (1994), diz que os resultados excepcionais só aparecem quando as pessoas têm motivação genuína, trabalham para um propósito nobre e vêem significado no que fazem. A motivação tem uma base muito mais sólida e é naturalmente de longo prazo. Mas, quando a empresa trabalha simplesmente em função de metas numéricas (retorno sobre investimentos, volume de vendas, dentre outros), a motivação das pessoas tende a ser algo sujeito a altos e baixos.

Para Schermerhorn Júnior, Hunt e Osborn (1999) formalmente motivação se refere às forças dentro de uma pessoa responsável pelo nível, direção e persistência do esforço dispendido no trabalho.

Dessa forma, embora a motivação enseje empenho no trabalho, o desempenho individual também depende da presença de habilidades relevantes para o trabalho e do apoio da organização.

A partir destas colocações pode-se, então, entender a motivação como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, o que é relevante considerar é que a motivação é interior a cada

indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma pessoa, o que é possível é criar um ambiente compatível com os objetivos da pessoa, um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada.

2.3.2 Características do comportamento motivacional

Embora diferentes teorias sobre motivação tenham apresentado diferentes enfoques a respeito das características e do processo em que ela ocorre, há considerações gerais que podem caracterizar-se como sintomas capazes de distingui-la de outros tipos de funções próprias do comportamento humano.

As diferentes necessidades que coexistem no interior de cada um são comparadas àquilo que também se denomina de desejos ou expectativas e têm como origem carências dos mais diferentes tipos, tanto no tocante ao componente físico, como ao psíquico da personalidade.

Steers e Porter (1983, p.4 *apud* BERGAMINI, 1997,p. 31), propõem que a motivação seja uma cadeia de eventos:

baseada no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo como base a crença de que certas ações deveriam servir a esse propósito. Para tais autores os indivíduos agem da maneira pela qual acreditam que serão levados até o objetivo desejado. O estudo da motivação guarda, no entanto, significativas particularidades que podem complicar o modelo geral que serve de base para a descrição dos atos motivacionais em sua concepção mais ampla.

Outro aspecto que deve ser levado em conta quando se busca a compreensão mais clara do comportamento motivacional, segundo Bergamini (1990), é o fato de que seja extremamente variado mesmo quando se trata de uma única pessoa. À medida que um tipo de necessidade é suprido, a atenção do indivíduo volta-se para outros objetivos ou finalidades. Pelo simples fato de ter sido aplacada determinada necessidade, outra já pode estar sendo gerada como decorrência do surgimento de novo estado de desequilíbrio interno. Essa variabilidade entre necessidades e escolha de objetivos dificulta o estabelecimento de um padrão único de identidade do comportamento motivacional. O desenvolvimento de comportamentos tipicamente motivacionais oferece uma rica variedade de direções a serem tomadas,

sendo que muitas delas não buscam unicamente satisfação de forma imediata, mas podem servir de preparação a ações que culminem com o restabelecimento da harmonia e do equilíbrio perdidos por causa do não-atendimento de uma necessidade interior.

Segundo Bergamini (1986), Maslow foi o pesquisador que estabeleceu a estrutura conceitual no estudo da motivação humana, a partir da elaboração da Teoria da Hierarquia das Necessidades Básicas (1954). O psicólogo formulou um modelo da motivação humana que exerce grande influência sobre o pensamento administrativo.

Esse modelo considera que as necessidades humanas organizam-se segundo uma hierarquia, na qual as necessidades de nível mais baixo prevalecem sobre as de nível mais alto. Apesar disso. São exatamente as aspirações do nível mais alto que levam à realização do potencial dos seres humanos, à vida feliz e aos momentos de plenitude.

A pirâmide sugere que todo ser humano possui necessidades internas a serem atendidas, de um nível mais simples até um mais complexo. Para Bergamini (1986. p.7), as necessidades:

fisiológicas dizem respeito a questões como alimentação, moradia, vestuário, dentre outras. Quando às necessidades de fisiológicas estão razoavelmente satisfeitas, aparece uma nova categoria: necessidades de segurança. Como exemplo desse tipo de necessidades, encontramos: proteção, preferência por um trabalho estável, reservas financeiras para o futuro, algum tipo de religião ou filosofia que fortaleçam a fé e a crença.

Quando os dois primeiros tipos de necessidades estão satisfeitos, aparecem as de amor e afeto. A pessoa sentirá imperiosa necessidade de amigos, relacionamentos afetivos, parentes e integração nos grupos a que pertence. Satisfeitas pelo menos parcialmente as necessidades de amor, a pessoa sente também a necessidade de fortalecer a sua auto-estima e de receber a estima dos outros. Essas necessidades, de acordo com Bergamini (1986), têm os seguintes significados: auto-estima - desejo de força, realização, suficiência, domínio, competência, confiança, independência e liberdade; e estima dos outros – desejo de reputação e prestígio, dominação, reconhecimento, atenção, importância ou apreço dos demais. A satisfação das necessidades de estima leva ao desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança, capacidade de ser útil e ser necessário para os outros.

Por fim, quando todas as demais necessidades estão satisfeitas, surge uma mais elevada, a de auto-realização. Isso implica querer realizar suas potencialidades, com um sentido de plenitude do ser (MOTTA, 2001)

Na vontade e motivação, segundo Oliveros (2003), o querer da vontade é sempre um querer motivado, além de intelectualizado. Motivação pode-se entender como o conjunto dos meus motivos, quer dizer, de tudo aquilo que, a partir do meu interior, me move a fazer (e a pensar e a decidir). Pode expressar também a ajuda que me presta outra pessoa para reconhecer os meus motivos dominantes, a ter outros mais elevados, a retificar motivos torcidos (não retos ou corretos), a ordená-los ou hierarquizá-los.

Para Otero (2003), “a vontade das pessoas necessita de razões e motivos. Um motivo é o efeito da descoberta de um valor. Há, pois, uma estreita relação entre motivos e valores. Os valores são especificações do bem”.

Continuando, o mesmo autor afirma que:

Somos seres que damos e nos damos, mas também temos necessidades. É muito conhecida a teoria sobre a motivação desenvolvida por Abraham Maslow, centrada nas necessidades. O homem é um ser indigente - afirma Maslow. - Mal uma das suas necessidades é satisfeita, aparece outra no seu lugar. Este processo é interminável. Dura desde o nascimento até à morte (p.1).

Continua afirmando, que Maslow descobre que as necessidades humanas “estão organizadas numa série de níveis, segundo uma hierarquia de importância. De menor a maior importância, existem cinco níveis de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, do eu e de auto-realização”.

O esquema de Maslow (apud MOTTA, 2001) propõe uma visão não hierarquizada das necessidades humanas: as necessidades fundamentais à existência; necessidades sociais de relacionamento e necessidades de desenvolvimento.

Entretanto, em certas pessoas parecem não existir as necessidades sociais. Talvez não tenham encontrado afeto nos primeiros meses da sua vida, e por isso não mostrem desejos de dar e de receber afeto. Além disso, convém ter em conta que Maslow, apesar da importância que atribui à satisfação das necessidades como condição para o desenvolvimento psíquico, reconhece que a satisfação desordenada das necessidades humanas pode ter consequências patológicas. O desenvolvimento de uma personalidade não vai para além da questão da satisfação

das necessidades básicas. Por outras palavras, a permissividade é patogênica. São preciso uma dose de firmeza, disciplina e frustração para fazer uma pessoa madura (BERGAMINI, 1986).

Baseado no que foi exposto anteriormente pode-se estabelecer, por hipótese, que a motivação consiste nos seguintes elementos: cada indivíduo tem necessidades, as quais variam em intensidade e persistência; a satisfação dessas necessidades é o objetivo, isso é traduzido em desejo; e a atividade proposta resulta da aplicação de um incentivo ou estímulo para atingir o objetivo.

2.4 Cultura Organizacional

O interesse pela cultura das organizações surgiu entre o final da década de 70 e o início dos anos 80 em função do êxito das organizações japonesas comparativamente às organizações ocidentais e, particularmente às norte-americanas (MORGAN, 1996, AKTOUF, 1993 e RODRIGUES, 1997).

No entanto, a grande capacidade dos japoneses em transferir valores culturais como a solidariedade, a valorização do sucesso coletivo em detrimento do individual, o apoio mútuo, e a abnegação (AKTOUF, 1993) não obteve o mesmo sucesso em países ocidentais, evidenciando uma dificuldade em se copiar ou transferir conhecimentos tácitos (RODRIGUES, 1997).

A maior parte das publicações passou destacar a cultura como a fonte de todos os problemas e, paradoxalmente, de todas as soluções para as organizações. Assim, se algo não ia bem na organização, a cultura era a responsável; se a organização tinha sucesso, a cultura também era a responsável.

2.4.1 Aspectos relevantes da cultura organizacional

O interesse sobre cultura organizacional recrudescceu nos anos 70, devido ao fenômeno japonês. Segundo Freitas (2002), o Japão surgiu como líder do poder industrial, apesar de não ter recursos naturais, não ter energia e ser um país super povoado (mais de 110 milhões de habitantes). Entretanto, nenhum desses fatores impediu que houvesse um alto nível de crescimento, um baixo nível de desemprego

e a mais bem-remunerada e saudável população trabalhadora do mundo. Assim, entender a cultura desse povo tornou-se importante para compreender a sua ascensão na economia mundial.

A década de 80 massificou o discurso sobre cultura organizacional.

Hoje, inegavelmente, ele está completamente incorporado à teoria das organizações, às análises administrativas e ao cotidiano das empresas. A princípio confundidos com o modismo – como é comum nesse campo de estudos – os aspectos culturais passaram a ser vistos como fundamentais na análise e na prática organizacionais, despertando ainda grande interesse e entusiasmo (FREITAS 2002, p.95).

Em sentido restrito, no âmbito social das organizações de trabalho, a cultura organizacional é concebida por alguns como a ideologia da organização (HARRISON, 1978); mas Azevedo (1993, p.39), foi claro ao observar que “cultura pressupõe e implica um complexo de condições que estabelecem o clima social e histórico favorável ao florescimento das letras, ciências e artes, e cujo estudo é não somente útil, mas indispensável.”

Souza (1988), faz nítida distinção entre cultura e clima, criando um modelo que integra três grupos de elementos culturais, classificados como: preceitos, tecnologia e caráter. Relaciona-os com as dimensões culturais estabelecidas por Berne (1988): etiqueta grupal, técnica ou aspecto racional e o caráter do grupo. Mostra, ainda, a equivalência entre aqueles elementos e os subsistemas organizacionais identificados por Melo (1994): gerencial, técnico e psicossocial, respectivamente, que, na linguagem de Bernardes (2001), correspondem aos componentes instituição, tecnologia e expressão de uma organização.

Discorrendo sobre culturas e estruturas, Handy (1998), enfatiza que as culturas organizacionais são afetadas pelos acontecimentos do passado e pelo clima do presente, pela tecnologia do tipo de trabalho, por suas metas e pelas pessoas que trabalham por elas.

Segundo a sua classificação, existem quatro possíveis tipos de cultura com suas estruturas (formatos) e características peculiares:

- a cultura do poder (teia) - é encontrada em pequenas organizações empresariais; depende de uma fonte central de poder, de onde emana todo o controle; a organização trabalha por precedentes, prevendo os desejos e decisões das fontes centrais de poder;
- a cultura de papéis (templo grego) - apóia-se em pilares (departamentos), os

quais são fortes por direito próprio (papéis que desempenham ou especialidades); o trabalho e a interação são controlados por papéis, regras e procedimentos pré-estabelecidos; a descrição do trabalho tem mais importância do que o indivíduo que o executa, não se exigindo padrões de desempenho acima da descrição do papel;

- a cultura da tarefa (rede) - é orientada para o trabalho ou o projeto, que é realizado com maior rapidez, sempre em equipe; a influência pessoal é mais dispersa; utiliza-se o poder unificador do grupo para aumentar a eficiência e identificar o indivíduo com o objetivo da organização; é cultura adaptável a situações diversas, ideologias e diferenças individuais.
- a cultura da pessoa (cacho ou galáxia) - tem o indivíduo como o ponto central; sua estrutura é a menor possível (grupos sociais, associações de profissionais); onde o indivíduo tem total liberdade de participação e autonomia; e ele pode abandonar a organização, mas raramente, a organização tem o poder para expulsá-lo.

Handy (1978, p.232), conclui dizendo que cada organização e cada parte de uma organização possui uma cultura, uma estrutura e sistemas apropriados a essa cultura, e que “a escolha da estrutura adequada é determinada por: história e propriedade; tamanho; tecnologia; metas e objetivos; o ambiente; e as pessoas”.

A noção de cultura organizacional, para os defensores da corrente funcionalista da administração (escola clássica, escola de relações humanas, escola da tomada de decisão e escola sistêmica), é tida como um "cimento normativo" (SCHEIN, 1982), que permite à organização ter uma identidade coletiva, de fornecer a seus membros as significações que eles precisam e contribuir com a performance organizacional.

Para os pesquisadores da corrente crítica, mesmo aceitando os fenômenos culturais como próprios à organização, questionam esta noção da cultura por admitirem que não existe uma cultura integradora e existem numerosas clivagens socioculturais dentro da organização.

Para Fleury (1996, p.22) cultura organizacional é “um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais,” que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e

instrumentalizam relações de dominação.

O trabalho de O'Reilly III (1989, p.9-10), por sua vez, procurou definir cultura organizacional, entendê-la desde a perspectiva dos trabalhadores e avaliar os mecanismos de sua construção. Para este autor, culturas “são normas que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e inapropriado”.

Freitas (2002, p.97), ao dissertar sobre cultura organizacional menciona que os aspectos culturais, especialmente os relacionados com valores, histórias, heróis e normas, sempre estiveram presentes nos estudos organizacionais e no dia-a-dia das empresas.

Entendo cultura organizacional primeiro como um instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Já a expressão cultura organizacional para Enriquez (*apud* FREITAS, 2002, p.96), não é mais apropriada, que “vê a organização como um sistema que integra o cultural, o simbólico e o imaginário, podendo-se analisa-los a partir de sete instâncias: mítica, sócio-histórica, institucional, organizacional (*stricto sensu*), grupal, individual e pulsional”.

Handy (1978) e Gaj (1990) acreditam que, para se entender melhor a respeito da cultura das organizações, deve-se primeiramente estudar os diferentes traços culturais existentes nos diversos países. Para tais autores, as tradições, as normas e hábitos próprios de cada país estão intimamente relacionados aos seus valores e crenças.

Desta forma, através da cultura organizacional define-se e transmite-se o que é importante e qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes internos e externos, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal, dentre outros.

Torquato (1991) lembra a importância da cultura organizacional, argumentando que qualquer plano de mudança deve levá-la em conta, pois, caso contrário, ou o plano não passa pelos níveis de aprovação ou não se viabiliza porque o segmento atingido não o aceita. Isso não significa que a cultura é soberana e estática e que todos os rumos da empresa devam ser decididos a partir dela.

A cultura organizacional é mutável. A recomendação do autor é que os processos

de mudança incluem a sondagem e verificação dos interesses, valores, crenças e expectativas dos públicos-alvo.

As pessoas diferem na maneira de perceber, pensar, sentir e agir. Essas diferenças individuais influenciam a dinâmica interpessoal, a formação de grupos e a própria cultura organizacional.

A cultura organizacional propõe a reconciliação ilusória do sujeito frágil e carente de amor com a organização forte e todo-poderosa, que pode satisfazê-lo, operando no imaginário, no núcleo do desejo do indivíduo.

Objeto de disputas e conflitos, o território, que segundo Freitas (2002, p.99), “é um conceito mais psicológico que propriamente físico, ligado às áreas de influência e aos símbolos de status, pelas relações, contatos e informações privilegiadas a que seu ocupante tem acesso”.

Há vários caminhos para se desvendar a cultura de uma organização. Fleury (1991), destaca entre eles:

- o histórico das organizações;
- os incidentes críticos por que passou a organização;
- o processo de socialização de novos membros;
- as políticas de recursos humanos;
- o processo de comunicação;
- a organização do processo de trabalho;
- as técnicas de investigação.

Porém, apesar da complexidade do processo de transformação das culturas organizacionais, o ambiente de trabalho atual cada vez mais se caracteriza pela mudança rápida e turbulenta. As pessoas enfrentam, além da maior complexidade de suas funções na organização, as diversas transições que ocorrem na sociedade como um todo (BUONO e BOWDITH, 1992).

Enfim, em linhas gerais pode-se definir a cultura organizacional como um conjunto de valores, crenças, hábitos e expectativas que são compartilhados entre grupos de pessoas em diversos níveis, e que podem ser identificados por meio de elementos culturais como os ritos, as cerimônias, estórias, sagas, heróis, mitos, tabus, gestos, lendas, linguagem entre outros, e que exercem influência não apenas sobre a entidade e as estratégias da organização, mas também sobre as pessoas e as sociedades.

2.4.2 Cultura e ética nas organizações

Numa economia mundial globalizada, aumenta o perigo de degradação dos padrões de uma ação empresarial responsável perante a sociedade. Porém, numa sociedade comprometida com os valores humanos, a eficiência econômica e a viabilidade técnica têm que estar incluídas dentro de um contexto global social e humano maior (LEISINGER e SCHIMITT, 2001).

As pessoas que atuam na economia são marcadas pela cultura e, por conseguinte, também pelos conceitos morais do seu contexto.

Segundo Leisinger e Schimitt (2001, p.10) “dentro de uma esfera cultural, ainda é viável estabelecer regras de comportamento moral e dar-lhes uma interpretação ética”.

Mas, com a quebra das barreiras e com a tendência para a criação de sociedades multiculturais, como também com a globalização que isto trouxe para a economia, as diferentes esferas culturais entram em choque umas com as outras, o que se manifesta de maneira particular no terreno do clima organizacional (ARRUDA e NAVRAN, 2000).

Na maioria das empresas, de acordo com Leisinger e Schimitt (2001, p.11), “a vontade de se comportarem de uma maneira capaz de ser eticamente legitimada é hoje considerada como constituindo parte essencial de sua política de negócios.” Para os autores o comportamento no dia-a-dia dos negócios e o clima ético nas organizações, exigem um trabalho de educação de base. Trabalho este que não pode começar somente nas organizações, mas cujo início deve ser procurado na família, na escola e nas universidades.

Para Arruda e Navran (2000) onde existe uma visão clara a respeito do clima ético, os resultados são de um clima ético satisfatório que aumenta a probabilidade de serem encontrados na organização funcionários motivados e satisfeitos, que a valorizam e apóiam, por se sentirem capazes de identificar-se com ela.

Navran desenvolveu e testou um instrumento de mensuração do clima ético que possibilitasse esclarecer os gestores de uma organização quanto as suas equipes, departamento e grupos da empresa, bem como indicar os resultados de consistência ética dentro das dimensões do clima ético.

Para identificar opções de respostas da organização, o modelo de clima ético de

Navran (*apud* ARRUDA e NAVRAN, 2000) apresenta os seguintes indicadores:

- sistemas formais – regras associadas a sobrevivência, comportamento associado a profissão e de relacionamento; manuais de ética para os funcionários que indicam representantes que garantem a ética ou a conformidade; e sistema de controle para alcançar os resultados esperados;
- mensuração – os sistemas de mensuração devem ser percebidos como importantes e representativos do trabalho de um funcionário ou de uma equipe;
- liderança – aumenta a consistência ética nas organizações, uma vez que as ações dos líderes são importantes mais que suas palavras ou as políticas escritas.
- negociação – os funcionários se engajam rotineiramente em uma negociação como estratégia para resolver um conflito. Negociar prazos, alocação de recursos, tarefas a serem executadas e exigências específicas, para que a negociação se torne um processo para desenvolver soluções ótimas, em vez de uma competição;
- expectativa - compreende no sistema de seleção, promoção e correção; os funcionários comparam as expectativas com as suas próprias percepções a respeito de suas capacidades pessoais, formando desta forma a base de motivação do funcionário;
- consistência – palavras e ações da organização que levam os funcionários a concluir que o mesmo conjunto ético é válido a qualquer momento;
- chaves para o sucesso – refere-se ao trabalho do funcionário para manter um clima amigável e harmonioso nas atividades do dia-a-dia, com consistência, respeito, iniciativa e reconhecimento. A experiência adquirida favorece o estabelecimento de uma cultura empresarial ética e sucesso da organização, incluindo o trabalho intenso, a automotivação e os resultados excelentes;
- serviço ao cliente – satisfação total das necessidades do cliente, onde são necessários treinamentos e um padrão ético tanto para os clientes como para os funcionários;
- comunicação – os funcionários precisam de informações, de orientação e reforço; devem saber a quem se dirigir para obter respostas às suas

- preocupações éticas diante de situações novas ou diferente; e
- influência dos pares – a influência da organização no apoio dado e recebido dos colegas contribui para que os colegas se tornem uma parte do sistema de consistência ética como um todo.

2.5 Clima Organizacional

O desenvolvimento organizacional, segundo Chiavenato (1999, p.281) enfatiza além da cultura, o clima organizacional que:

constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica característica de cada organização. O clima é profundamente influenciado pelo estado motivacional das pessoas. [...] A dificuldade na conceituação do clima organizacional reside no fato de que o clima é percebido de maneiras diferentes por diferentes indivíduos. Algumas pessoas são mais ou menos sensíveis do que outras em relação a alguns aspectos desse clima.

Segundo Agostini (2001, p.55),

o clima influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Na prática ele depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha, preparo e treinamento da equipe, enfim essas variáveis de entrada do sistema, é que influenciam as variáveis dependentes como motivação, produtividade, resultados.

A Figura 1 apresenta as variáveis de entrada, que podem influenciar as variáveis dependentes e estas conduzirem aos resultados. Mas se as variáveis de entrada produzirem influências positivas nas dependentes, maior será a eficiência e eficácia no trabalho a ser desenvolvido.

Cada organização é um sistema complexo e humano,

com características próprias, com sua cultura e clima organizacional constituído, mas é possível mudar isso com capacidade inovadora, com adaptabilidade, senso de identidade, perspectiva exata do meio ambiente e a integração entre seus participantes, de forma que a organização possa se comportar como um todo orgânico, portanto não basta mudar a estrutura organizacional, muitas vezes, é necessário mudar também a cultura e o clima organizacional da organização (CHIAVENATO, 1999, p.281).

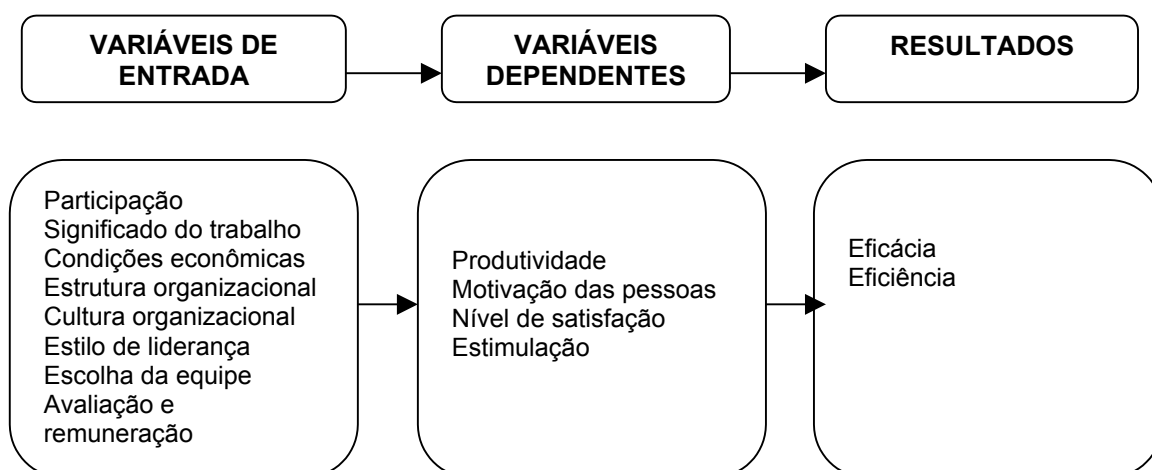


Figura 1: Os Determinantes do Clima Organizacional

Fonte: Chiavenato (1992)

O clima organizacional está inserido também na teoria da expectativa, esquema desenvolvido por Vroom (*apud* CHIAVENATO, 1999), onde verifica que incentivos financeiros tem apresentado pouca potência motivacional, o que aplica-se perfeitamente às organizações sem fins lucrativos, onde muitas vezes se tem como funcionários, voluntários, ou técnicos não tão bem remunerados, pois dedicam parcialmente seu tempo.

Desta forma, deve-se trabalhar bem esta questão, e no clima organizacional isto pode ser avaliado com base em seis variáveis: na sua estrutura, na responsabilidade, nos riscos, na recompensa, no calor e apoio e no conflito, com isso, uma vez criado um clima novo, pode representar efeitos sobre a motivação e, conseqüentemente, sobre o desempenho da organização.

2.5.1 Abordagens e conceituações de clima organizacional

O clima organizacional, segundo Schneider (1992), estende-se além dos limites organizacionais formais e tem influência sobre os funcionários em potencial da organização e que estes, antes de serem escolhidos, já escolhem as empresas onde desejam trabalhar. Os resultados de seu estudo indicaram que a expectativa dos novos agente tem baixa pelos empregos estabelecidos e que suas preferências não

estão significativamente relacionadas com esse clima. Em outras palavras, isto significa que as expectativas dos agentes em potencial são mais realistas (ou congruentes com o clima existente) do que preferências.

Guion (1993, p.5) critica estudos de clima organizacional na percepção dos indivíduos organizacionais. Tais medidas, para o autor, podem não corresponder aos reais atributos da organização e o “clima percebido” passa a ser igual a “satisfação no trabalho”. Oferece como sugestão medidas objetivas, em forma dicotômica.

Um dos estudos mais minuciosos existente sobre clima de organizações de pesquisa foi o realizado por Pelz e Andrews (1966), do Instituto de Pesquisa Social da Universidade de Michigan, Ann Arbor.

Durante um período de seis anos foram coletadas sobre desempenho técnico, relações de trabalho e motivação de cientistas e engenheiros de organizações universitárias, governamentais e industriais, com o propósito de estudar as relações entre o desempenho de cientistas e a administração de laboratórios. Para esclarecer cada problema ou questão levantada os resultados foram agrupados em itens, tais como: liberdade, comunicação, diversidade, dedicação, motivação, satisfação, similaridade, criatividade, coordenação e grupo (duração da vida grupal). Com este estudo Pelz e Andrews (1966), legaram uma obra aos administradores, especialmente do campo científico, que se preocupam em criar um clima estimulante no ambiente de trabalho.

Segundo Luz (1996), a pesquisa organizacional revela o retrato da organização mostrando a percepção e as atitudes das pessoas que nela trabalha.

Corroborando Plagiara (2004) menciona que para melhorar o desempenho dos funcionários, a empresa deve trabalhar também com a gestão do clima, fazendo pesquisas com os funcionários para descobrir como manter a produtividade e o bom ambiente de trabalho. A capacidade do gerente de elevar o moral e manter um clima positivo é fundamental.

Para Goleman (2004, p.25), quatro tipos de líder têm impactos positivos sobre o clima organizacional, todos com elevada inteligência emocional:

- a) líder determinado ou visionário – que proporciona a visão de longo prazo;
- b) líder treinador/mentor – que desenvolve o funcionário pensando no longo prazo;
- c) líder agregador – que cria harmonia nas relações de trabalho;
- e d) líder democrático – que estimula o comprometimento e a dedicação mediante a colaboração.

Chiavenato (1989, p.352) diz que o clima organizacional resulta de “um complexo envolvimento de componentes relacionados com aspectos formais e informais da estrutura, dos sistemas de controle, regras, normas e relações interpessoais existentes na organização”.

O clima organizacional deve ser semelhante a uma família. Infere que de modo geral, as pessoas que trabalham para boas empresas querem dizer algo positivo, quando mencionam que seus locais de trabalho têm um clima familiar. Entre outras coisas, Levering (1997, p.16) ressalta que é:

1) Um ambiente protetor, acolhedor - os funcionários sentem-se valorizados como indivíduos, não apenas como parte de uma massa indiferenciada que executa tarefas para a organização. Há uma sensação dominante de que seus interesses pessoais são importantes para os outros; 2) Um compromisso de longo prazo - as pessoas dos bons locais de trabalho costumam observar que se sentem como se tivessem feito um compromisso de carreira para toda a vida com a organização; 3) Estamos todos juntos nisto – uma das melhores coisas de fazer parte de uma família é que se presume que todos possam desempenhar um papel distinto e valioso. Dentro da organização, este sentimento ajuda a organização a atingir suas metas de maneira mais eficaz.

Este clima resulta da percepção e de sentimentos em relação a: clareza dos objetivos da empresa; clareza na definição das prioridades de trabalho; equilíbrio na dedicação ao trabalho; integração com pessoal de outras áreas; eficiência nos serviços prestados pelos fornecedores internos; atitudes dos supervisores; capacidade de orientação por parte dos supervisores; qualidade na comunicação; ambiente de amizade e bom relacionamento; conhecimento da empresa, dentre outros.

O conceito de clima organizacional envolve um quadro mais amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação dos membros da organização. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento (LITWIN, 1971).

Champion (1988) define clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos funcionários em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não têm a mesma percepção), o clima reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores e atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam em um ambiente de trabalho.

Outra autora que dá muita ênfase aos aspectos comportamentais da organização é Bergamini (1999, p.27). Para ela “o conjunto dos estilos individuais dá a “organização toda uma fisionomia particular, que pode ser chamada de estilo da psico-estrutura organizacional, clima ou cultura organizacional”.

Ao comentar sobre as funções do administrador de recursos humanos, considera o diagnóstico de uma organização como aquela função que envolve o conhecimento do sistema organizacional como um todo. Não apenas dos objetivos, tecnologia, recursos financeiros e materiais, políticas, estratégias, processos, ambiente, mas também da caracterização sócio-cultural dos integrantes da organização. Desta forma, é o conhecimento de todos esses elementos que “configura o estilo próprio da organização” e se transforma no principal norteador para quem está preocupado em desenvolver uma atividade harmônica ou planejar um conjunto de procedimentos mais adequado para chegar aos grandes objetivos organizacionais, que são sempre particulares a cada caso (BERGAMINI, 1999, p.23).

Souza (1988) constatou que as organizações com tarefas bem estruturadas revelam maior clareza organizacional, altos padrões de desempenho e conformidade às normas. Mas, apoio e calor humano, bem como oportunidade de liderança, são encontrados em grau mais elevado nas organizações sujeitas a inovações e que lidam com maior imprevisibilidade e risco.

Estas descobertas reforçam o pensamento de Souza (1988, p.17), sobre os motivos humanos que são resultantes da cultura. Apregoa, ela, que as pessoas procuram organizações ou unidades organizacionais com características psicológicas adequadas às suas necessidades. Afirma que a organização não “molda os indivíduos, mas atrai indivíduos pré-moldados”.

2.5.2 Modelos conceituais de clima organizacional

2.5.2.1 Modelo de clima e motivação

Os motivos ou necessidades humanas são conceitos ligados à motivação. Geralmente estão associados a outros, como: satisfação/insatisfação, interesse, expectativa, aspiração.

Eles são classificados de diferentes formas pelos estudiosos do assunto, como Murray (1967) e Maslow (1970), porém, uma concepção é unívoca entre eles: as pessoas comportam-se diferentemente diante de situação ou fenômeno, pois em cada uma há sempre uma força interior ou um motivo predominante que guia suas ações, determinando seu comportamento.

Embora se reconheça que a motivação é um processo interno ao indivíduo, sabe-se, no entanto, que o ambiente contribui para o seu afloramento, pois é a partir dele que o homem, pela percepção, constrói a sua realidade.

McClelland (1972) propôs uma teoria da motivação relacionada com conceitos de aprendizagem ou necessidade de solução de problemas, muito voltada para o ambiente. Acreditava que as necessidades humanas são adquiridas da cultura e identificou três delas na dinâmica do comportamento humano, que são:

- necessidade ou motivo de poder - caracteriza-se pelo forte desejo de dominar e controlar, chefiar, influenciar e manter impacto sobre outras pessoas; apresenta-se manifestamente relacionados com os meios políticos usados para realizar fins econômicos ou outros;
- necessidade ou motivo de realização - é o desejo de alcançar sucesso ou de ter bom êxito competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência. Pessoas com forte necessidade de realização rejeitam tarefas monótonas e rotineiras, onde não há um desafio; tendem a ser criativas, autoconfiantes, a gostar de responsabilidade individual e a exigir feedback de suas ações. São independentes, com certo nível de exigência, preferindo trabalhar com especialistas, sempre visando a conclusão de um bom trabalho;
- necessidade ou motivo de afiliação - consiste no desejo de uma pessoa em manter relações calorosas, afetuosas e amistosas com outros indivíduos, encontra-se nas pessoas propensas a estabelecer, manter ou restaurar, em qualquer momento, uma relação afetiva com outras, manifestando medo da rejeição e dando sempre mais importância às pessoas do que à própria tarefa.

O mesmo autor menciona os motivos que caracterizam os tipos de climas dominantes nas organizações, tais como: poder – congrega as dimensões de lideranças e conformidade (com normas, políticas, dentre outras); realização – diz

respeito à responsabilidade, padrões de desempenho e clareza (de metas e objetivos) da organização; e afiliação – está associada com recompensas, calor humano e apoio.

Nesses termos, Kolb, Rubin e McIntyre (1988, p.76) afirmam que:

o comportamento relacionado com a realização ou poder é uma função dos interesses motivacionais da pessoa e da sua percepção sobre como esses interesses serão recompensados pelo meio ambiente no qual ela se encontra, isto é, sua percepção organizacional.

Um aspecto interessante dos estudos desses autores é a compreensão de que as pessoas têm crenças e valores específicos que geram necessidades diferentes e, conseqüentemente, elas vêem o mundo de forma diferente, isto é, têm percepções e conceitos particulares da realidade ambiental.

Para os autores, embora reconhecendo que não existe homem melhor ou pior e que o comportamento é função do seu ambiente, sugerem ao administrador a criação de um clima realizador, para estimular tal comportamento em pessoas com pouca motivação para isso.

Continuando, os autores afirmam que o clima, então, é considerado como “a variável mais maleável e que pode servir como instrumento administrativo efetivo para integrar a motivação individual com os objetivos e tarefas da organização” (p. 76).

2.5.2.2 Modelo de clima e cultura

Tratando de clima organizacional, não se pode deixar de abordar aspectos culturais, nem de buscar bases teóricas sobre o assunto.

Souza (1982) é pioneira no Brasil, em estudos de clima organizacional. Ela criou na teoria de Berne (1988) um modelo para estudar a cultura organizacional, composto de três elementos: preceitos, tecnologia e caráter; diferente portanto, do concebido pela antropologia clássica, que consiste no binômio: cultura material e cultura não material.

- preceitos - é a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional;
- tecnologia - entende-se o conjunto de instrumentos e processos utilizados no

trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo;

- caráter - é o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização.

Na concepção do autor, estes elementos convivem em qualquer cultura organizacional; são interdependentes, mas geralmente um deles predomina, caracterizando o estilo da organização que, por sua vez, é constituída de subculturas nas suas diversas unidades.

Souza (1982, p.36) trata a cultura organizacional como “o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema”.

Textualmente, de acordo com Souza (1988, p.37), o clima é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura.

É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a percepção das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranquilidade confiança, dentre outros. E como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade.

Ainda Souza (1988, p.76), menciona que apesar de o clima ser decorrente da cultura, exerce também efeito sobre ela, existindo, portando, uma casualidade circular entre ambos. Chama a atenção sobre aspectos do conflito nas organizações, dizendo que: “embora um clima de harmonia seja mais confortável, nem sempre é o mais criativo, pois tensões e conflitos, levam a inovação e mudanças necessárias.”; que os especialistas estão sujeitos a situações conflitantes com a organização quando as duas culturas são divergentes. Por esse motivo é mais lenta a formação de uma cultura própria nas equipes multidisciplinares, em que trabalham técnicos de diferentes origens profissionais.

Finalmente, Souza (1988) ressalta a importância do conhecimento dos elementos, das características e da dinâmica da cultura organizacional pelo administrador, para o bom desempenho de suas funções, dando destaque ao manejo de clima grupal.

Posto esta base teórica, torna-se relevante no presente trabalho, um capítulo que apresente os aspectos relacionados à metodologia, onde se reúnem os tipos de pesquisa, método de estudo, unidades de análise e observação, técnica e análise de dados, pertinentes à pesquisa.

3 ESTUDO DE CASO: BELGO USINA DE MONLEVADE

O estudo de caso realizado na Belgo Usina de Monlevade teve por objetivo geral identificar, através do diagnostico do clima organizacional, instrumentos de gestão empresarial.

3.1 Caracterização da Belgo Usina Monlevade

A Companhia Siderúrgica Belgo Mineira, fundada em 11 de dezembro de 1921, através de uma associação da Companhia Siderúrgica Mineira e da Arbed de Luxemburgo, foi a primeira siderúrgica da América Latina, estando hoje entre os vinte maiores grupos privados do Brasil.

Maior produtora brasileira de fio-máquina e de arames comerciais e industriais, lidera um dos maiores grupos privados do país e faz parte do maior grupo siderúrgico do mundo, a Arcelor, resultante da união da Arbed (Luxemburgo), Usinor (França) e Aceralia (Espanha).

No setor de Siderurgia, a Belgo conta com seis unidades no Brasil: em Monlevade/MG, Sabará/MG, Juiz de Fora/MG, Itaúna/MG, Piracicaba/SP e Vitória/ES, as quais produzem fio-máquina, vergalhões, barras, perfis e arames para construção civil – a empresa tem a mais completa linha de produtos para este setor.

A Belgo detém ainda participação acionária na Acindar, maior produtora de aços longos da Argentina.

Com atuação forte nos segmentos de Siderurgia e Trefilaria, tem capacidade instalada, respectivamente, de 4,2 milhões e 1,4 milhões de toneladas/ano, sendo líder e co-líder nos mercados em que atua.

Ainda, tem importante participação em atividades na área florestal, de exportação, de prestação de serviços e geração de energia elétrica.

Nos últimos 10 anos planos agressivos de modernização e de expansão da capacidade produtiva acarretaram um investimento da ordem de R\$ 3,2 bilhões, fazendo com que as vendas de produtos laminados do Setor de Siderurgia passassem de 727 mil toneladas, em 1990 para 2,6 milhões de toneladas em 2001 e

as vendas de trefilados saltaram de 423 mil em 1990 para 892 mil toneladas em 2001. A redução dos custos operacionais e administrativos e as melhorias constantes da produtividade e da qualidade dos produtos alavancaram significativamente a lucratividade operacional das empresas Belgo Mineira.

A receita líquida consolidada cresceu para R\$ 2,3 bilhões em 2001, sendo que o Lucro Antes de Juros, Imposto de Renda, Amortização e Depreciação - EBITDA (Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)” consolidado atingiu R\$ 776,1 milhões, representando acréscimos de, respectivamente, 159% e 397% em relação a 1990, comprovando que a estratégia de crescimento adotada resultou em substancial geração adicional de valor.

A grande expansão da empresa ocorrida na década de 90 teve como principais eventos o arrendamento da Usina da Mendes Júnior em Juiz de Fora – MG, aquisição da Cofavi em Vitória – ES, Dedini em Piracicaba – SP, Itaunense em Itaúna – MG e da completa modernização das Usinas de João Monlevade – MG e Sabará – MG.

Na mesma década, obteve participação acionária em empresas controladas no Brasil, Argentina, Canadá, Peru e Chile.

O foco da empresa tem sido investir na retomada de atuação mais intensa de mercado de construção civil no Brasil. Opera com total de 7.100 funcionários atendendo clientes em todo o território nacional e exporta para diversos países na América do Norte, América Latina e Ásia.

A Usina de Monlevade, objeto de estudo, está situada na cidade de João Monlevade (MG), a 110 Km de Belo Horizonte, no Vale do Aço mineiro. A região tem grande concentração de indústrias siderúrgicas e boa malha ferroviária e rodoviárias que a liga aos principais mercados e pontos de escoamento de produção no país.

Principal siderúrgica da Belgo-Mineira, a Usina de Monlevade é uma unidade integrada, - alto forno a coque, BOF, MLC e Laminadores de Fio-Máquina, que conta com processos de produção desde a extração do minério (na Mina do Andrade, a 11 km de distância da usina e que faz parte da sua estrutura organizacional), passando pela sinterização, redução em alto-forno, refino do aço, até a laminação.

Produz fio-máquina de baixo e alto teor de carbono e de baixa liga para as mais diversas aplicações, destacando-se o fio-máquina para lã de aço e o *steel cord* (cordonéis de aço para fabricação de pneus radiais), produtos especiais que têm na usina um fornecedor de qualidade, classificado como um dos melhores do mundo.

A Usina é uma planta de última geração em equipamentos siderúrgicos, resultado da implantação dos diversos planos de expansão e modernização. Sua produção é destinada ao mercado nacional, clientes internacionais e trefilarias do Grupo Belgo-Mineira.

Com uma capacidade instalada de aço bruto e laminada equivalente a 1,2 bilhões de toneladas/ano cada, atualmente conta com 1276 funcionários.

3.2 Tipo de Pesquisa

Quanto ao tipo de pesquisa, o estudo caracteriza-se pela pesquisa exploratório-descritiva. Yin (2001), diz que os estudos exploratórios têm por objetivo procurar se familiarizar com um dado fenômeno ou com uma determinada situação, com o intuito de compreendê-lo para formular o problema com maior rigor. Desta forma, tornam-se apropriados para os primeiros estágios de investigação, quando o conhecimento e a compreensão de um determinado fenômeno são insuficientes ou inexistentes.

Gil (1995) considera que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial à descrição de características de determinada população ou fenômeno, e as exploratórias proporcionam uma visão geral acerca de determinado fato.

O estudo se caracteriza também pela natureza descritiva na medida em que se propõe expor as características de determinado fenômeno (VERGARA, 1997).

Optou-se pelo estudo de caso, por envolver um estudo profundo e exaustivo de alguns objetos de maneira a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento (SILVA e MENEZES, 2001).

Conforme Yin (2001), o estudo de caso é o método mais adequado quando o fenômeno de interesse não pode ser estudado fora do seu ambiente natural, não há necessidade de manipulação de sujeitos ou eventos e o fenômeno de interesse não tem uma base teórica estabelecida.

3.3 População e Amostra

Para Silva e Menezes (2001, p.32), população ou universo da pesquisa é a “totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo”, sendo que amostra “é parte da população ou do universo,

selecionada de acordo com uma regra ou plano”.

O universo desta pesquisa foi constituído por todos os funcionários da Usina Monlevade, em 2002, sendo que a amostra deu-se do tipo não-probabilístico compreendendo um valor igual ao do universo (1.272 funcionários).

3.4 Instrumento de Coleta dos Dados

Os dados utilizados nesta pesquisa foram coletados a partir de observação, questionário (adaptado do *Trust Index*®), bem como, através de documentos bibliográficos, relatórios/registros da Usina Belgo Mineira e dos resultados do *Trust Index*®.

Salienta-se que ao questionário *Trust Index*® foram incluídas mais 11 perguntas, atendendo o objetivo da Empresa em verificar mais alguns aspectos não contemplados no *Trust Index*®.

Segundo Richardson (1999), a análise documental pode ser entendida como uma observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir delas.

O questionário é considerado, segundo Gil (1995), o mais comum dos instrumentos técnicos de pesquisa de clima interno. Trata-se de uma técnica de pesquisa cujas respostas a cada questão são categorizadas, oferecendo, através de percentagens, informações sobre a frequência de determinados fenômenos entre a população pesquisada.

O modelo *Trust Index*®, segundo o *Great Place to Work*® Institute (2004, p.1), “é um instrumento, formado pelo conjunto Questionário e Resultado, que permite medir a qualidade do ambiente de trabalho e o grau de confiança nele existente”.

3.5 Análise dos Resultados

Como já abordado anteriormente, para se atender aos objetivos propostos nesta pesquisa, utilizou-se das mais variadas fontes de consulta, bem como do questionário adaptado (modelo *Trust Index*® e as questões elaboradas pelo

pesquisador).

Salienta-se, que o modelo *Trust Index*® é baseado em dimensões: credibilidade; respeito; imparcialidade; orgulho; camaradagem.

- credibilidade – avalia a credibilidade conferida por cada funcionário à chefia (confiável, verdadeira), através da análise da percepção dos funcionários às práticas de comunicação, competência e integridade;
- respeito – avalia o quanto cada funcionário sente-se respeitado pela chefia, através da análise da percepção dos funcionários as ações gerenciais que expressam desenvolvimento, ambiente estimulante, reconhecimento, colaboração e valorização do indivíduo;
- imparcialidade – avalia o quanto cada funcionário reconhece nas práticas adotadas pela chefia justiça, avaliando o equilíbrio remuneração versus trabalho, a ausência de favoritismo, a ausência de discriminação e os mecanismos de apelação;
- orgulho – avalia o quanto cada funcionário sente-se orgulhoso por seu trabalho, analisando seus sentimentos em relação ao seu trabalho, equipe ou grupo de trabalho e pela própria empresa;
- camaradagem – avalia o senso de camaradagem do funcionário em seu ambiente de trabalho, analisando a qualidade da hospitalidade, comemorações e celebrações e sentimento de família.

Para efeito de análise, foram indicadas pelo índice **S** (satisfatório) as respostas com média de favorabilidade $\geq 40\%$ e pelo índice **I** (insatisfatório) as respostas que, indicam uma necessidade de melhoria por parte dos dirigentes da Usina, compreendidas no intervalo de média de favorabilidade de 27% a $\leq 40\%$.

3.5.1 Credibilidade

A análise dos fatores relativos à credibilidade levou em consideração as questões que abordaram: comunicação, competência e integridade que são essenciais para a promoção da confiança nos ambientes de trabalho.

Pelos índices de favorabilidade (**S**) apresentados da Tabela 1, pode-se afirmar que de um modo geral a Usina tem uma boa credibilidade perante seus funcionários.

Entretanto, alguns resultados (**I**) apontam para a necessidade, por parte dos supervisores, de rever comunicação e informação, uma maior autonomia às pessoas e uma melhor integridade gerencial.

Tabela 1: Índices de Favorabilidade de Credibilidade

Questões	Índices
Os supervisores me mantêm informado sobre assuntos importantes e mudanças na empresa	I
Os supervisores deixam claro o que eles esperam de nosso trabalho	S
Posso fazer qualquer pergunta razoável para os chefes e obter respostas diretas	I
É fácil se aproximar dos supervisores e é também fácil falar com eles	S
Os supervisores são competentes para tocar o negócio	S
Os supervisores sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	S
Os supervisores confiam no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las	S
Em geral os supervisores aqui dão muita autonomia às pessoas	I
Os supervisores têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá	S
Os supervisores cumprem o que prometem	I
Os supervisores agem de acordo com o que falam	I
Acredito que só se promoveria uma demissão em massa como último recurso	S
Os supervisores são honestos e éticos na condução dos negócios	S

Fonte: Dados da Pesquisa (2002).

A habilidade em comunicação convida ao diálogo de duas mãos. Sendo fácil de aproximar-se da gerência e fácil de falar com eles, a comunicação de duas mãos é facilitada e estabelece um vínculo que irá favorecer comunicações em andamento.

Supervisores são claros e informativos quando oferecem informações voluntariamente, e são acessíveis aos funcionários oferecendo abertura para o diálogo sobre informações que eventualmente precisem ou queiram dividir.

Deve-se ressaltar, entretanto, que habilidades positivas para a comunicação, vão oferecer aos supervisores a oportunidade de ouvir e acabar com rumores antes que estes comecem. Se os funcionários sabem que seus supervisores estão com

eles e sentem que podem fazer perguntas livremente.

Desta forma, a comunicação clara faz com que os funcionários atinjam as expectativas gerenciais, escolham suas prioridades cuidadosamente e sejam mais produtivos.

Os funcionários gostam quando os supervisores os mantêm informados sobre questões importantes e mudanças na empresa.

Assim, é possível ajudar os funcionários a entender onde a Empresa quer chegar e qual a importância de cada um dentro da estratégia global, assim, permite que os funcionários trabalhem mais efetivamente, acabando com problemas de comunicação e rumores.

Os supervisores ao deixarem claro o que esperam do trabalho dos funcionários, estes são capazes de traçar seus objetivos, escolher apropriadamente suas prioridades e ter certeza de que maneira a supervisão os vê.

Quando os funcionários sentem-se à vontade para fazer pergunta razoável aos supervisores e obtêm respostas diretas, concentram-se melhor nas tarefas, ao invés de ficar tentando decifrar a resposta.

Expor competência gerencial envolve a habilidade de coordenar pessoas e recursos; a habilidade de supervisionar o trabalho dos funcionários; e habilidade de articular com clareza e realizar as estratégias para a Belgo Usina de Monlevade ou para os departamentos individualmente.

Quando aos funcionários sentem que a gerência é competente, eles são encorajados a acreditar nas decisões gerenciais e segui-las, principalmente, quando estas conduzem os desafios e incertezas.

Os funcionários querem que seus supervisores sejam competentes a fim de gerenciar tecnicamente os aspectos que referem ao produto, ao serviço e às pessoas. A competência irá assegurar confiança nas decisões gerenciais e apoio à liderança.

Distribuir tarefas e coordenar pessoas efetivamente é uma das medidas gerenciais que determinam a avaliação dos funcionários sobre a competência da gerência.

Este é um conjunto de habilidades que os funcionários procuram em supervisores por toda a organização, e que terá influência sobre a percepção das habilidades gerenciais em chefiar departamentos ou a organização.

No que diz respeito à autonomia, ela é alcançada através da maneira que os

supervisores mostram sua competência que é confiando no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las.

Os supervisores que fornecem a direção para os funcionários, comunicando a confiança que tem em suas habilidades e na sua capacidade de executar as tarefas demonstram estas habilidades.

Dar autonomia às pessoas demonstra a habilidade dos mesmos em delegar tarefas e gerenciar seu pessoal corretamente.

Aspectos relativos à integridade gerencial dependem da honestidade e confiabilidade das ações diárias.

Os supervisores são consistentes quando fazem tudo o que dizem e cumprem com suas promessas. Desta forma, os funcionários têm certeza de que a gerência conduz seus negócios com ética.

Observa-se, que a performance nesse conjunto de habilidades cria nos funcionários a percepção de credibilidade na gerência, e este senso de credibilidade é essencial para manter a confiança no ambiente de trabalho.

A condução da visão é alcançada através da habilidade gerencial de expressar uma visão clara de para onde a empresa ou o departamento está indo, impactando diretamente na confiança no futuro do negócio.

A integridade é alcançada através dos que são confiáveis e consistentes, minimizando a distração que comportamentos inconsistentes trazem para o ambiente de trabalho. Os supervisores demonstram comportamento confiável quando cumprem o que prometem e quando agem de acordo com o que falam.

A honestidade fica demonstrada quando os supervisores repassam aos funcionários que a ética na condução dos negócios é o padrão de comportamento esperada na Belgo Usina de Monlevade.

3.5.2 Respeito

Para a análise dos fatores relativos ao respeito levou-se em consideração questões relativas a: oportunidade de desenvolvimento, ambiente de trabalho, reconhecimento de trabalho, envolvimento em decisões e respeito pelo indivíduo, os quais são essenciais para se criar uma atmosfera de confiança no ambiente de trabalho.

Observa-se pela Tabela 2, que das dozes questões referentes ao respeito, obteve-se 9 questões com índices de favorabilidade (**S**) e apenas três questões com índice (**I**), isto indica que no contexto do respeito os respondentes estão satisfeitos.

Tabela 2: Índices de Favorabilidade de Respeito

Questões	Índices
A empresa me oferece treinamentos/oportunidades desenvolvimento para o meu crescimento	S
Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho	S
Este é um lugar emocionalmente saudável para trabalhar	S
Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar	S
Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho	S
Os supervisores aqui mostram reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra	I
Os supervisores reconhecem erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio	I
Os supervisores estão interessados nas sugestões que damos e tomam medidas c/base nisso	S
Os supervisores envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu trabalho	S
As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal	S
Os supervisores mostram interesse sincero por mim c/ pessoa e não somente como funcionário	I
Temos benefícios especiais e personalizados aqui	S

Fonte: Dados da Pesquisa (2002).

Para que se tenha um índice satisfatório em todos os quesitos é importante que os supervisores reconheçam os erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio, envolvam as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu trabalho e mostrem um maior interesse pelas mesmas, considerando-as como pessoas e não somente como funcionário.

Pois, conforme Chiavenato (1999), as pessoas que trabalham numa organização devem ser visualizadas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, do mais importante aporte para as organizações: a inteligência. As mesmas devem ser parceiras da empresa e não simples empregados contratados.

Neste sentido, o apoio profissional é imprescindível, dando-se a partir, por exemplo, da oferta de treinamento. Para Chiavenato (1999), o treinamento é um meio de desenvolver competências para que as pessoas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras. Salienta, ainda, que o ato de treinar, não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação, significa atingir o nível de desempenho almejado através do desenvolvimento contínuo.

Um estimulante ambiente de trabalho pode ser alcançado através da aquisição e disponibilidade de tecnologias de ponta e recursos necessários para que os funcionários realizarem com eficiência e eficácia suas tarefas.

Oferecer um lugar fisicamente seguro para o trabalho, manifesta a preocupação com a integridade das pessoas. Entretanto, assegurar que as instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho, vai além da preocupação com o ambiente físico, demonstra o reconhecimento de que estas facilidades podem afetar de fato a produtividade e a eficiência no trabalho.

Uma forma dos supervisores declararem apoio e respeito aos funcionários é ter reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra. Esta é uma ferramenta sem preço, simples e genuína de agradecer, sendo bem vinda pelos funcionários.

Quando a gerência reconhece erros como necessários para se tocar o negócio, expressa um senso de respeito pelo funcionário e reconhece que alguns erros são inerentes ao processo de aprendizado.

A colaboração entre funcionários e gerência requer um esforço gerencial de mostrar interesse por idéias e sugestões de seus funcionários, assim como de envolver as pessoas em decisões que as afetam.

De acordo com Pinchot III (1989), uma boa idéia satisfaz três de necessidades, a saber, do cliente, da organização e do funcionário.

Ao se envolver os funcionários em decisões, os mesmos irão ter uma melhor compreensão das razões da tomada de decisões, e ainda, passam a se engajar mais em seu trabalho.

Valorizar o funcionário melhora a auto-estima dos mesmos e aumenta a confiança na Belgo Usina de Monlevade.

Os supervisores expressam interesse pela vida pessoal do funcionário quando o encoraja a equilibrar sua vida profissional a pessoal.

3.5.3 Imparcialidade

Os fatores relativos à imparcialidade foram analisados com base em: equilíbrio, remuneração *versus* trabalho; ausência de favoritismo; ausência de discriminação e mecanismo de apelação.

De acordo com a Tabela 3, observa-se que os índices de favorabilidades entre 27% a 40%, (**I**), foram resultado do grau de insatisfação dos pesquisados com relação à remuneração mensal, produtividade e reconhecimento; ao favoritismo por parte dos supervisores; bem com, as que dizem respeito as promoções.

Todavia, constata-se índices de favorabilidade superior a 40% (**S**), nas questões relativas à politicagem dentro da Empresa, discriminação e mecanismos de apelação.

Tabela 3: Índices de Favorabilidade de Imparcialidade

Questões	Índices
As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem	I
Acredito que a quantia que recebo como participação dos resultados da empresa é justa	I
Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial	I
As pessoas evitam fazer politicagem como forma de obter resultados	S
Os supervisores evitam o favoritismo	I
As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem	I
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de cor ou raça	S
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sexo	S
As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade	S
Eu sou bem tratado, independentemente de minha posição na empresa	S
Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e obterei justiça	S

Fonte: Dados da Pesquisa (2002).

Acredita-se que dado às crises econômicas que o País vem passando nas últimas décadas, a insatisfação dos funcionários relativa à remuneração, só será superada com a estabilização da economia brasileira, a qual desde a década de 90 é o desafio central dos governantes e da população.

Contudo, salário e participação nos lucros indicam o valor fundamental de cada pessoa na Belgo Usina de Monlevade.

O mecanismo que assegura que todas as pessoas tenham oportunidade de receber um reconhecimento especial reforça a noção de que todas as contribuições são merecedoras de reconhecimento.

Os funcionários admiram as promoções que são dadas às pessoas que realmente mais merecem, assegurando assim que as decisões são tomadas com honestidade, e que podem esperar um reconhecimento justo por suas conquistas.

Ausência de favoritismo indicara um maior profissionalismo na tomada de decisões da Empresa, uma vez que promove os aspectos profissionais em detrimento dos pessoais.

As ações que levam a imparcialidade, refletem uma característica humana nas interações interpessoais que ocorrem dentro do ambiente de trabalho.

A não existência de discriminação da supervisão é demonstrada através de atitudes que evitam o protecionismo como contratações, promoções e politicagem no espaço de trabalho.

Ausência de discriminação é um elemento essencial para criar um bom ambiente, motivando as pessoas a sentirem-se capazes de vencerem por seus próprios méritos, a trabalhar em grupo e a cooperar umas com as outras.

Supervisores que evitam a politicagem como maneira de conseguir as coisas, encorajam a equipe a cooperar e merecem a confiança de seus funcionários.

Evitar o favoritismo dentro da Empresa protege o senso de imparcialidade no ambiente de trabalho e motiva as pessoas, pois todos têm uma oportunidade de contribuir e obterem sucesso.

Tratar todas as pessoas bem, independentemente de sua posição, demonstra aos funcionários que todas as pessoas agregam valor a Usina de Monlevade e que a contribuição do trabalho de cada um é importante para o alcance dos objetivos globais.

Mecanismo de apelação é visto como uma ferramenta que garante aos funcionários tranquilidade no ambiente de trabalho, pois têm a chance de serem ouvidos.

O estabelecendo de um processo efetivo para reclamações, cria uma rede de segurança para ambos, funcionários e Belgo Usina de Monlevade.

Um ambiente de trabalho justo reduz os desequilíbrios, políticas, prejuízos

gerados pela injustiça, permitindo que as pessoas dêem mais contribuições à empresa como um todo.

3.5.4 Orgulho

A análise dos fatores relacionados a este item foi apoiada levando-se em consideração questões relacionadas aos elementos que estimulam o orgulho dos funcionários com relação ao trabalho, a equipe e a Empresa.

Com base nos dados observados (Tabela 4), conclui-se que neste quesito, os respondentes foram unânimes em declarar um grau de satisfação (**S**), de onde pode-se afirmar, que todos os funcionários sentem-se orgulhosos de fazer parte da Empresa.

Tabela 4 – Índices de Favorabilidade de Orgulho

Questões	Índices
Sinto que eu sou valorizado aqui e posso fazer a diferença	S
Meu trabalho tem um sentido especial; para mim, não é só mais um emprego	S
Pretendo trabalhar aqui ainda por muito tempo	S
Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho	S
As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho	S
Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui	S
As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho	S
Eu me sinto bem com a forma pela qual a empresa contribui para a comunidade	S
A empresa me dá oportunidade de participar em atividades de ação social	S

Fonte: Dados da Pesquisa (2002).

Em geral, um nível de orgulho satisfatório, afeta favoravelmente o engajamento dos funcionários em seus trabalhos, aumentando produtividade, sentimento de time e conseqüentemente o desenvolvimento da empresa.

Os funcionários sentem um orgulho pessoal quando vêem que seu trabalho tem um sentido especial. Isso poderá vir do conhecimento de que as habilidades

peçoais são únicas ou que o serviço que realizam é de grande valor para outros funcionários e clientes.

Este orgulho é desenvolvido através do sentimento de que o trabalho de cada um é especial e único para a organização e o reconhecimento de que as pessoas fazem diferença na empresa. Isto poderá levar a comprometimentos de longo prazo com a Belgo Usina de Monlevade.

Funcionários que se sentem valorizados, e que sabem que podem fazer diferença, tornam-se engajados e produtivos.

Um forte traço que identifica o orgulho pela equipe é um aumento no comprometimento com as metas coletivas. Assim as pessoas ficam dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho.

O orgulho nas conquistas da equipe é um reflexo não só do bom trabalho que o time foi capaz de realizar, mas também do reconhecimento explícito dos supervisores. O sucesso da empresa está relacionado aos trabalhos realizados por equipes, e raramente por contribuições individuais.

Supervisores podem aumentar o sentimento de orgulho pelo time, assegurando que seus funcionários tenham a oportunidade de avaliar e reconhecer sua equipe de trabalho, de tal forma que, quando os funcionários vêem o que é feito, sentem orgulho de seu trabalho.

Finalmente, o orgulho das pessoas pela associação com a empresa e sua imagem, vem da reputação da organização dentro das áreas industriais e de serviços, sua habilidade de suprir as necessidades de seus clientes, e seu comprometimento de estar a serviço da comunidade em que está localizada.

Nota-se que o orgulho dos funcionários da corporação está no grau de comprometimento com a Belgo, fazendo com que planejem trabalhar na Empresa por muito tempo.

A percepção dos funcionários da qualidade dos serviços da Belgo Usina de Monlevade e sua participação efetiva junto à comunidade, fortalecem o sentimento do orgulho corporativo. Este orgulho contribui para que as pessoas tenham vontade de vir trabalhar. Funcionários que se sentem bem com que maneira a empresa contribui para a comunidade, ficam orgulhosos do impacto da empresa na vida das pessoas fora dela.

3.5.5 Camaradagem

Os critérios adotados para a análise da camaradagem forma os referentes a: hospitalidade; comemorações e realizações e sentimento de pertencer a uma família.

Destaca-se pelos dados apontados na Tabela 5, que todos os funcionários estão satisfeitos (**S**), com este item.

Adotar sentimentos como hospitalidade, família e salientar a importância das comemorações na organização contribuem para que os funcionários desenvolvam relações e se integrem aos demais, cooperando uns com os outros e desfrutando de seu trabalho.

Tabela 5 – índices de Favorabilidade de Camaradagem

Questões	Índices
Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem-vindo	S
Quando alguém muda de função/ área, as pessoas fazem com que ele(a) se sinta a vontade	S
Este é um lugar agradável para trabalhar	S
Nós sempre comemoramos eventos especiais	S
Este é um lugar divertido para trabalhar	S
Posso ser eu mesmo por aqui	S
Aqui as pessoas se importam umas com as outras	S
Existe um sentimento de família ou de equipe por aqui	S
Sinto que estamos todos no mesmo barco	S
Pode-se contar com a colaboração das pessoas aqui	S

Fonte: Dados da pesquisa (2002).

Funcionários experimentam a camaradagem no ambiente de trabalho através do nível de hospitalidade que encontram, ou da capacidade que têm para serem eles mesmos; as comemorações e celebrações tornaram o ambiente amigável e acolhedor; e o sentimento da família, ou o grau de aproximação das pessoas é identificado através de sentimentos como equipe e comunidade.

As pessoas sentem hospitalidade e diversão no ambiente de trabalho, quando são bem-vidas ao entram na empresa ou quando mudam de área. A hospitalidade

contribui para a vontade de trabalhar e o comprometimento com a produtividade.

Na equipe de trabalho, cooperação e comprometimento são subprodutos da camaradagem que afeta positivamente a qualidade, produtividade, lucratividade e a moral dos funcionários.

Em um ambiente onde existem comemorações e celebrações por eventos especiais, os funcionários são capazes de desenvolver relações uns com os outros, estreitando laços com seus colegas de trabalho, ainda, dá aos mesmos a oportunidade de desenvolver relações entre eles.

Um lugar divertido para trabalhar aumenta a motivação das pessoas e o comprometimento com o trabalho, tornando o trabalho uma atividade menos estressante.

O sentimento de família é desenvolvido em excelentes lugares para o funcionário trabalhar, onde todos os funcionários reconhecem que eles são participantes de uma organização única.

Observa-se pelos dados constantes da Tabela 6, que o índice de favorabilidade satisfatório (**S**) foi atribuído a todas as questões. Conclui-se, então, que todos os funcionários acham a Belga Usina de Monlevade um excelente lugar para trabalhar.

Tabela 6: A Belgo Usina de Monlevade é um Excelente Lugar para se Trabalhar

Questões	Índices
Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para se trabalhar	S
As comunicações aqui são claras e precisas	S
Eu acredito nas informações que recebo	S
As coisas por aqui são decididas rapidamente	S
No relacionamento c/o governo, a comunidade, os clientes, os fornecedores, o meio ambiente	S
Recebo <i>feedback</i> sobre o meu desempenho	S
A empresa utiliza as pesquisa com os funcionários para gerar melhorias	S
Creio que nosso plano de benefícios atende a mim e a minha família	S
Meu desempenho é reconhecido de forma justa e objetiva	S
Existe uma concentração de esforços para oferecer ao cliente produtos/serviços de qualidade	S

Fonte: Dados da Pesquisa (2002).

3.6 Ações Propostas

Como visto, anteriormente, o clima organizacional envolve várias mudanças, dentre elas cita-se: procedimentos, comportamentos e culturais, os quais contribuem para se diagnosticar os motivos que levam as pessoas a demonstrarem resistência quando se trata de aprimorar o ambiente interno de uma empresa.

Diante destas considerações, propõem-se à Usina de Monlevade o Programa de Desenvolvimento da Supervisão.

Salienta-se que, a partir do presente estudo, algumas ações deste Programa já foram implantadas.

O Programa de Desenvolvimento da Supervisão tem como objetivo principal melhorar o desempenho da supervisão no processo de gestão de pessoas, contribuindo para o aprimoramento do clima organizacional e dos resultados da empresa, através das seguintes ações:

- rever o papel da liderança/supervisão apoiado em dados mensuráveis disponíveis e na percepção dos subordinados e superiores; levar os participantes a adquirir uma maior compreensão sobre seu próprio estilo de liderança e os impactos que ele provoca nas pessoas, nos resultados e na cultura da empresa; conscientizar a supervisão sobre a importância de buscar novas idéias e procedimentos e ser flexível na resposta às mudanças; apoiar a supervisão na reconceituação de seu papel, responsabilidades e na melhoria de sua auto-estima;
- elaborar o programa de *dentro para fora*, considerando percepções e expectativas das pessoas no processo (superiores imediatos, supervisores e funcionários);
- elaborar e implementar um programa de desenvolvimento orientado para as necessidades comuns e individuais detectadas;
- atuar de forma sistemática no acompanhamento e melhoria dos resultados do programa.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

4.1 Conclusões

A Belgo Usina de Monlevade é uma empresa que se caracteriza, fundamentalmente, pela alta capacitação de seus funcionários em quase todas as áreas, além de contar com técnicos em nível de segundo grau e profissionais com formação superior nas mais diversas especialidades. É uma organização bastante preocupada em direcionar recursos para treinamento, qualificação e reciclagem de seus funcionários, em todos os níveis e funções.

Os investimentos em pesquisas, tecnologia e potencial humano garantem produtos e serviços de qualidade, permitindo à organização manter-se competitiva e com possibilidades de crescer e se destacar cada vez mais no cenário mundial.

A Usina tem no clima organizacional importante instrumento para traduzir, implementar, acompanhar, estimular, motivar e controlar o ambiente no processo que compõem a organização estudada.

Respalado por esta compreensão, o estudo objetivou identificar, através do diagnostico do clima organizacional, instrumentos de gestão empresarial, que visam melhor o ambiente interno da Companhia Siderúrgica Belgo Mineira, particularmente a Belgo Usina de Monlevade.

Com relação às características da pesquisa de clima organizacional que podem influenciar as dimensões credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem foram de forma geral avaliadas satisfatoriamente.

Na credibilidade verificou-se que a performance cria nos funcionários a percepção de credibilidade na supervisão, e esse senso de credibilidade é essencial para manter a confiança no ambiente de trabalho. Pode-se afirmar que os funcionários valorizam a estabilidade que a empresa proporciona

Observou-se na dimensão respeito, que a adoção de um ambiente de respeito aumenta a produtividade e facilita a execução de procedimentos. Constatou-se que, os funcionários reconhecem que a empresa investe nas condições de trabalho e eles também se preocupam muito com a segurança.

Quanto à imparcialidade observou-se que um ambiente de trabalho justo reduz a

distração em desequilíbrios, políticas e prejuízos e permite que as pessoas façam maiores contribuições à empresa como um todo.

Neste quesito conclui-se que um processo efetivo para reclamações, criando-se uma rede de segurança para ambos, funcionários e a organização, quando processos de injustiça forem apresentados serão mais facilmente solucionados.

No orgulho, considerando que os funcionários podem sentir orgulho de seu trabalho pessoal, constatou-se que o trabalho é produzido pela equipe ou grupo de trabalho. Ainda, os funcionários têm um grande orgulho do trabalho que realizam, de suas equipe e da empresa. Também se sentem orgulhosos pela qualidade do produto e responsabilidade social.

No que concerne à camaradagem, concluiu-se que adotar sentimentos como hospitalidade, família e salientar a importância das comemorações na organização contribuem para que os funcionários desenvolvam relações e se integrem aos demais, cooperando uns com os outros e desfrutando de seu trabalho.

Vale ressaltar que na camaradagem os funcionários sentem que o relacionamento entre as pessoas melhorou muito nos últimos anos.

As dimensões e seus respectivos atributos, construídos de forma consistente e adequados, são plausíveis de se tornar um instrumento importante para analisar o clima na organização. Instrumento, este, que quando aplicado de forma correta, pode refletir a realidade da organização nos seus mais diversos aspectos, possibilitando a adoção de medidas consistentes e apropriadas para maior efetividades das ações da organização.

Analisar criticamente a percepção de cada funcionário na empresa em relação à importância de seu papel e compromisso com os resultados esperados é o segundo objetivo deste trabalho. Conclui-se que, de fato, os funcionários têm uma boa satisfação da organização, demonstrando contentamento em pertencer ao seu quadro funcional.

Entretanto, a percepção dos funcionários quanto a seus supervisores mostraram resultados com índice de favorabilidade abaixo de 40%.

Pode-se constatar, ainda, que os supervisores têm uma imagem bastante clara a respeito dos funcionários, mas o distanciamento entre eles é produto das próprias exigências e circunstâncias do setor em que trabalham.

Os supervisores precisam desenvolver sua capacidade de sintonizar o canal de comunicação com os funcionários, favorecendo a troca de idéias e opiniões.

Os funcionários tendem a reconhecer a capacitação técnica dos supervisores, mas indicam problemas no relacionamento e na sua capacidade de gestão de pessoas.

A capacidade dos supervisores de elevar o moral e manter um clima positivo é fundamental para que os funcionários possam manter a produtividade e o bom ambiente de trabalho.

A supervisão da Belgo Usina de Monlevade devem ser voltadas para os resultados, concentrando-se em promover as habilidades organizacionais: liderança, cultura empresarial partilhada, capacidade de atuar sem fronteiras organizacionais, aprendizado e disseminação de conhecimento.

A proposta de ações, a partir do diagnóstico, que orientem a minimização dos resultados de menor favorabilidade no ambiente interno da empresa, se implantadas contribuirá para que a organização alcance bons resultados, pois, não basta dispor dos recursos necessários, é preciso que os funcionários que nela trabalham saibam geri-los, queiram e possam fazê-lo. O querer fazer pode revelar o grau de satisfação dos Recursos Humanos e boa parte do sucesso ou fracasso da organização.

As ações propostas têm como principal foco o papel dos supervisores. O interesse principal recai sobre como os supervisores se comportam, qual o estilo que eles adotam, o que os mesmos podem e devem fazer para motivar seu pessoal e como podem atribuir poderes aos seus funcionários. Além disso, torna-se relevante os supervisores delegar com eficácia, lidar com o *stress* e tempo e resolver conflitos.

Desta forma, concluiu-se, através do diagnóstico do clima organizacional no ambiente interno da Belgo Usina de Monlevade, que é necessário um processo de capacitação que priorize o desenvolvimento de habilidades de relacionamento interpessoal e foco na gestão estratégica de pessoas.

4.2 Recomendações para Futuras Pesquisas

- Por se tratar de um estudo de caso, envolvendo apenas uma organização, recomenda-se que a mesma pesquisa seja aplicada em outras empresas;
- Uma pesquisa envolvendo outra modalidade de coleta de dados seria interessante, uma vez que o questionário, enquanto instrumento de coleta de dados, restringe respostas às questões pré-determinadas.

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, João Paulo. **Critérios de avaliação para projetos Empreendedores sociais**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

AKTOUF, Omar. **O simbolismo e a cultura de empresa**: dos abusos conceituais às lições empíricas. São Paulo: Atlas, 1993.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; NAVRAN, Frank. Indicadores de clima ético nas empresas. **Revista de Administração de empresas**, v.40, n. 3, p. 26-35, jul/set. São Paulo. 2000.

AZEVEDO, F. **A cultura brasileira**: introdução ao estudo da cultura no Brasil. Brasília: UnB, 1993.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1991.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação: mitos crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, abr. /jun. de 1990.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1999.

BERNE, E. The struture and dynamics of organizations and group. New York: Grove Press, 1966. In.: SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blucher, 1998.

BLAKE,R. R.; MOUTON, J.S. **A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo grid**. São Paulo: Edgard Blucher, 1982.

BRASIL, D.C. COOK, C.W. O empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1988.

BUONO, Anthony F; BOWDITH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CAMPOS, Wagner Estelita. **Estudos organizacionais**. Rio de Janeiro: CEBRAE, 1980.

CAUDRON, Shari. O que motiva os empregados. **Revista HSM Management**, ano 1, n. 1, p.82-86. mar/abr. 1997.

CHERRY, Colin. **A comunicação humana**. São Paulo: Cultrix, EDUSP, 1974.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa: pessoas, organizações, sistemas**. São Paulo, Atlas, 1989.

_____. **Administração de recursos humanos: pessoas, organizações, sistemas**. São Paulo, Atlas, 1981.

_____. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

COMPANHIA SIDERÚRGICA BELGO MINEIRA. **A empresa**. Disponível em: <<http://www.belgo.com.br>>. Acesso em: 21 ago. de 2003.

_____. **Memória Belgo: a história da Belgo**. Relatório interno: Aço para o Brasil, p.4-150. Ago. 2001.

_____. Relatório anual. **Belgo Grupo Arcelor**. São Paulo: Roma Editora, p.5-152. 2002.

ENCICLOPÉDIA INTERNACIONAL MIRADOR. **Comunicação**, v.6. São Paulo: Enciclopédia Britânica do Brasil. 1976.

FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (coords.). **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.33, n. 2, p.26-34. mar/abr. São Paulo. 1993.

FREITAS, Maria Éster. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

_____. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1990.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GILBSON, J. L.; IVANCEVJICH, J.M.; DONNELLY JR, J.H. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo Atlas, 1991.

GODOY, Arilda Schmit. **Técnicas de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 1995.

GOLEMAN, Daniel. Qual foi a última vez que você validou. **Revista HSM Management**, ano 8, n. 42, p. 22-28, jan/fev. de 2004.

GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE BRASIL. **Análise dos resultados da pesquisa de opinião da Companhia Siderúrgica Belgo Mineira**. São Paulo, 2002.

GUION, R. A note on organizational climate. In.: SOUZA. E.L.P. **Clima organizacional**. 1973. (Resenha Bibliográfica) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRS, Porto Alegre, 1982.

HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HARRISON, R. How to describe your organizations. In: HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HODGE, Billy; JOHNSON, Herbert, J. **Management and organizational behavior**. Nova York, John Wiley & Sons, 1990.

HOFSTEDE, G. EDITORIAL: The usefulness of the organizational culture concept. **Journal of Management Studies**. v. 23, nº 3, p. 253-257. oct. 1986.

JOHNSON, Richard A. Designing management systems. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: MCgraw-Hill do Brasil, 1983.

KATZ, F.; KANH, R.L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas: 1986.

KOLB,D. A ; RUBIN, I. McINTYRE, J. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1988.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J.H. **O desenvolvimento das organizações**. São Paulo: Edgard Blucher, 1992.

LEISINGER, Klaus M.; SCHMITT, Karin. Ética empresarial: o que é, o que pretende. In: LEISINGER, Klaus M.; SCHMITT, Karin. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro – Petrópolis: Vozes, 2001.

LEVERING, Robert. **Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins)**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

LITTERER, Joseph A . **Análise das organizações**. São Paulo: Atlas: 1999.

LITWIN. **Climate and motivation: on experience study**. Prentice-Hall Inc., 1971.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

LUNDGREN, Earl, F. **Organizational management systems and process**. New York, Harper & Row, 1994.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

McCLELLAND, D. **A sociedade competitiva**: realização e progresso social. Rio de Janeiro: expansão e Cultura, 1972.

MILES E ROBBINS. **Macro organizational behavior**. Organizational Theory. New York, 1999.

MELO, G.C. **Origem, formação e aspectos da cultura brasileira**. Rio de Janeiro: Padrão, 1994.

MORGAN, Garreth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2001.

MOTTA, F. C. Prestes; Pereira, L. C. Bresser. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1980.

MOTOMURA, Oscar. Assegurando pessoas motivadas e energizadas. In: prioridades humanas e os desafios emergentes. **Revista Amana Desenvolvimento & Educação**, Edição dupla, p. 3-19. nov/dez. São Paulo, 1994.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 2001.

MURRAY, E. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

O'REILLY III, C.A. Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations, p. 9-25. Summer. **California Management Review**; 1989.

O'REILLY, Charles; PFEFFER, Jeffrey. Valor oculto: como grandes empresas conseguem resultados extraordinários com pessoas comuns. **HSM Management – Book Summary 2**, p.32-45, ago. de 2001.

OTELLO, Oliveros. **Vontade e motivação.** Disponível em: <<http://www.gestaoerh.com.br>>. Acesso em: 15 jul 2003.

PELZ, D. C.; ANDREWS, F. M. **Scientists in organizations:** productive climates for research and development. New York, Wiley, 1966.

PENTEADO, Whitaker, J. R. **A técnica da comunicação humana.** São Paulo: Pioneira, 1994.

PERUZZOLO, Caetano, A. **Comunicação e cultura.** Porto Alegre: Sulina, 1972.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial:** conceitos e técnicas para administradores. São Paulo: Alínea, 2002.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring:** porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor. São Paulo: Editora Habra Ltda, 1989.

PLAGIARA, John. Qual foi a última vez que você validou. **Revista HSM Management**, ano 8, nº 42, p. 22-28, jan/fev. de 2004.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações:** uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS Stephen, P. **Comportamento organizacional.** 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RODRIGUES, A. **Psicologia social.** Rio de Janeiro - Petrópolis: Vozes, 1997.

SCHEIN, Edgard H. **Psicologia organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

_____. How can organization learn faster? The challenge of entering the green room, p. 85-92, winter. **Sloan Management Review**, 1993.

SCHERMERHORN, JR; HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHNEIDER, B. Organizational climate: individual preferences and organizational realities. **Journal of Applied Psychology**. Washington, 56(3):211-217, jun. 1992.

SILVA, Edna Lúcia da e MENEZES Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SMITH, Alfred G. **Comunicacion Y Cultura.** Buenos Aires – Nueva Vision, 1992.

SOUZA, Edela Lanzer P. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blucher, 1998.

_____. **Clima organizacional**. Resenha bibliográfica. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRS, 1982.

_____. Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 141-158, abr/jun. de 1978.

STONER, J.; FREEMANN, G. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

THAYER, Lee. **Princípios de comunicação na administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

TOLFO, Suzana Rosa; PICCINI, Valmira Carolina. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. In.: ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1998 **Anais....** Porto Alegre: ANPAD, 1998.

TORQUATO REGO, Francisco Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

VERGARA, Sylvia Constant. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A - INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DA PESQUISA

Para cada afirmação, existem duas colunas de respostas. Marque com um X uma única resposta na coluna. Considere suas respostas sob o seu ponto de vista: Belgo Usina de Monlevade.

Se, por qualquer motivo, você não souber ou não quiser responder uma questão, deixe-a em branco.

Códigos de respostas

1	2	3	4	5
DISCORDO SEMPRE	DISCORDO NA MAIORIA DAS VEZES	ÀS VEZES CONCORDO, ÀS VEZES DISCORDO	CONCORDO NA MAIORIA DAS VEZES	CONCORDO SEMPRE

- 1** Discordo sempre
- 2** Discordo na maioria das vezes
- 3** Às vezes concordo, às vezes discordo
- 4** Concordo na maioria das vezes
- 5** Concordo sempre

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

	Nº	QUESTÕES DA PESQUISA	BELGO USINA MONLEVADE				
CREDIBILIDADE	1	Este é um lugar agradável para trabalhar.	1	2	3	4	5
	2	Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho.	1	2	3	4	5
	3	Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar.	1	2	3	4	5
	4	Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial.	1	2	3	4	5
	5	As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho.	1	2	3	4	5
	6	Pode-se contar com a colaboração das pessoas aqui.	1	2	3	4	5
	7	Os chefes deixam claro o que eles esperam de nosso trabalho.	1	2	3	4	5
	8	Posso fazer qualquer pergunta para os chefes e obter respostas diretas	1	2	3	4	5
	9	Oferecem-me treinamentos ou oportunidades de desenvolvimento para o meu crescimento profissional.	1	2	3	4	5
	10	Os chefes mostram reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra.	1	2	3	4	5
	11	As pessoas são pagas adequadamente pelo serviço que fazem.	1	2	3	4	5
	12	Meu trabalho tem sentido especial. Para mim não é só mais um emprego.	1	2	3	4	5
RESPEITO	13	Quando as pessoas mudam de função ou de área. Fazem com que se sintam rapidamente em casa.	1	2	3	4	5
	14	É fácil se aproximar dos chefes e é também fácil falar com eles.	1	2	3	4	5
	15	Os chefes reconhecem erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio.	1	2	3	4	5
	16	Os chefes estão interessados nas idéias e sugestões que damos e toma medidas com base nelas.	1	2	3	4	5
	17	Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho.	1	2	3	4	5
	18	Acredito que a quantia que recebo como participação nos lucros da empresa é justa.	1	2	3	4	5
	19	Os chefes me mantêm informados sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa.	1	2	3	4	5
	20	Os chefes têm uma visão clara para onde estamos indo e como fazer para chegar lá.	1	2	3	4	5
	21	Os chefes confiam no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las.	1	2	3	4	5
	22	Os chefes envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
	23	Os chefes evitam o favoritismo.	1	2	3	4	5
	24	Eu me sinto bem como a forma pela qual a empresa contribui para a comunidade.	1	2	3	4	5
	25	Os chefes sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.	1	2	3	4	5
IMPARCIALIDADE	26	Em geral os chefes dão muita autonomia às pessoas.	1	2	3	4	5
	27	Este é um lugar emocionalmente saudável para se trabalhar.	1	2	3	4	5
	28	As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem.	1	2	3	4	5
	29	As pessoas têm vontade de vir para o trabalho.	1	2	3	4	5
	30	Posso ver eu mesmo por aqui.	1	2	3	4	5
	31	Os chefes cumprem o que prometem.	1	2	3	4	5
	32	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente da sua idade.	1	2	3	4	5
	33	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de cor ou raça.	1	2	3	4	5
	34	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente do sexo.	1	2	3	4	5

	Nº	QUESTÕES DA PESQUISA	BELGO USINA MONLEVADE				
ORGULHO	35	Aqui as pessoas se importam umas com as outras.	1	2	3	4	5
	36	Os chefes agem de acordo com o que falam.	1	2	3	4	5
	37	Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui.	1	2	3	4	5
	38	Existe um sentimento de família ou de equipe por aqui.	1	2	3	4	5
	39	Acredito que a empresa só promoveria uma demissão em massa como último recurso.	1	2	3	4	5
	40	As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal.	1	2	3	4	5
	41	Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça.	1	2	3	4	5
	42	Temos benefícios especiais e personalizados aqui.	1	2	3	4	5
	43	Nós sempre comemoramos eventos especiais.	1	2	3	4	5
	44	As pessoas evitam fazer politicagem como forma de obter resultados.	1	2	3	4	5
	45	Os chefes são competentes para tocar o negócio.	1	2	3	4	5
CAMARADAGEM	46	Sinto que estamos todos no mesmo barco.	1	2	3	4	5
	47	Os chefes são honestos e éticos na condução dos negócios.	1	2	3	4	5
	48	Os chefes mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como funcionário.	1	2	3	4	5
	49	Eu sou bem tratado, independentemente de minha posição na empresa.	1	2	3	4	5
	50	Sinto que eu sou valorizado aqui e que posso fazer a diferença.	1	2	3	4	5
	51	Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem-vindo.	1	2	3	4	5
	52	Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
	53	Este é um lugar divertido para trabalhar.	1	2	3	4	5
	54	Pretendo trabalhar aqui ainda por muito tempo.	1	2	3	4	5
	55	A empresa me dá oportunidade de participar em atividades de ação social.	1	2	3	4	5
QUESTÕES ADICIONAIS	56	As comunicações aqui são claras e precisas.	1	2	3	4	5
	57	Eu acredito nas informações que recebo.	1	2	3	4	5
	58	Meu desempenho é reconhecido de forma justa e objetiva.	1	2	3	4	5
	59	Recebo feedback sobre o meu desempenho.	1	2	3	4	5
	60	A empresa utiliza as pesquisas com empregados para gerar melhorias.	1	2	3	4	5
	61	Existe um comprometimento dos empregados com a segurança no trabalho.	1	2	3	4	5
	62	Creio que o nosso plano de benefícios atende a mim e a minha família.	1	2	3	4	5
	63	As coisas por aqui são decididas rapidamente.	1	2	3	4	5
	64	Existe uma concentração de esforços para oferecer ao cliente produtos e serviços de qualidade.	1	2	3	4	5
	65	No relacionamento com o governo, a comunidade, os clientes, os fornecedores, o meio ambiente e os empregados, a empresa adota comportamento ético.	1	2	3	4	5
	66	Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para trabalhar.	1	2	3	4	5